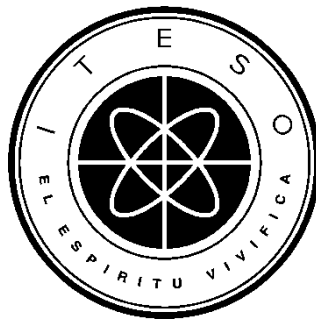


# INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE NIVEL SUPERIOR SEGUN  
ACUERDO SECRETARIAL 15018 PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN  
EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976.

## DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN Y VALORES MAESTRÍA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS



### GESTIÓN PARTICIPATIVA DEL MODELO EDUCATIVO EN UN COLECTIVO DE TRECE COLEGIOS.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

MAESTRA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PRESENTA:  
GLORIA MARTÍNEZ ANGUIANO.

ASESOR  
DR. CÉSAR LORENZO RODRÍGUEZ URIBE

GUADALAJARA, JALISCO., MÉXICO, FEBRERO 2013

## ÍNDICE:

Página:

Introducción

CAPÍTULO I CONTEXTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.	5
1.1 Historia de la Congregación de Sembradoras del Reino (SR).	5
1.2 Filosofía institucional.	6
1.3 Estructura organizativa.	7
1.4 Características generales de los colegios de las Sembradoras del Reino.	8 9
1.5 Planteamiento del problema.	20
 CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO.	 23
2.1 Concepto de diagnóstico.	23
2.2 Relación entre evaluación, diagnóstico y gestión.	24
2.3 Explicación de los propósitos del diagnóstico en relación a la intervención educativa a desarrollar.	27
2.4 Enfoque metodológico.	29
2.5 Diseño metodológico.	29
2.5.1 Situaciones, ámbitos y sujetos implicados en el diagnóstico.	31
2.5.2 Fuentes de información.	32
2.5.3 Selección y justificación de instrumentos.	32
2.5.4 Delimitación de la muestra.	34
2.6 Diseño de instrumentos para recuperar la información.	34
2.6.1 Análisis documental.	35
2.6.2 Guía de entrevista.	35
2.6.3 Cuestionario abierto para maestras religiosas.	36
2.6.4 Cuestionario de preguntas abiertas a docentes colaboradores.	36
2.7 Plan de aplicación de instrumentos de recolección de información.	37
2.8.1 Argumentos de confiabilidad y validez de información.	38
2.8 Aplicación de instrumentos, sistematización y análisis de	38

datos.	
2.8.1 Análisis documental.	39
2.8.2 Aplicación, sistematización y análisis de entrevistas a Hermanas Directoras.	43
2.8.3 Aplicación, sistematización y análisis de cuestionarios abiertos aplicados a maestras religiosas.	49
2.8.4 Aplicación, sistematización y análisis de cuestionarios de preguntas abiertas a docentes colaboradores.	54
2.9 Descripción y análisis de resultados.	59
2.10 Definición del problema a intervenir.	65
 CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LAS ACCIONES DE INTERVENCIÓN.	 66
3.1 Conceptos básicos para el diagnóstico del problema.	66
3.1.1 Gestión institucional.	67
3.1.2 Gestión participativa.	69
3.1.3 Modelo Educativo, sus constitutivos y dimensiones.	71
3.2 Fundamentación del proceso de intervención: Modelo Educativo	78
3.2.1 Construcción participativa del Modelo Educativo de los colegios de las Sembradoras del Reino.	78
3.2.2 Relación entre contexto, Modelo Educativo y formación en la institución educativa.	80
3.2.3 Evaluación y seguimiento.	82
 CAPÍTULO IV. DISEÑO DE INTERVENCIÓN..	 84
4.1 Objetivo de estrategia de intervención.	84
4.2 Líneas de acción y propósitos de las mismas.	87
4.3 Metodología.	89
4.4 Plan de acción.	90
 CAPÍTULO V IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADO	 102
5.1 Evaluación de la mejora en función de los indicadores de	102

logro.	
5.2 Plan de seguimiento del proceso de intervención.	105
5.3 Balance de Resultados.	113
5.4 Evidencia de la Intervención: Modelo Educativo.	118
 REFLEXIONES DEL PROCESO DESDE LA GESTIÓN Y PROSPECTIVA.	 154
 Referencias Bibliográficas	 160
 Anexos	 163

## INTRODUCCIÓN

La situación que dio origen al presente trabajo de titulación, que lleva el nombre de *Gestión Participativa del Modelo Educativo en un colectivo de 13 colegios*, es la falta de direccionalidad y, como consecuencia, de identidad entre ellos, particularmente en lo que se refiere a la dimensión filosófica, pedagógica y pastoral de su quehacer educativo. Aunque con una misión y visión muy clara desde sus comienzos, han atravesado por momentos de confusión, que les ha llevado a buscar consensos y direccionalidad clara con respecto a su identidad. Cabe mencionar que, tanto el nombre de esta congregación como de los colegios, han sido cambiados para guardar la confidencialidad de los mismos.

Esta propuesta de titulación se ubica en la Modalidad 2, ofrecida por la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas, reconocida como *“Sistematización y análisis de procesos de intervención desde la gestión en el proyecto escolar”*.

Como su nombre lo indica, se trata de construir el Modelo Educativo de las Sembradoras del Reino (SR), que actualmente atienden 13 centros educativos, a los que desean verlos florecer y a través de ellos, hacer posible el Reino de Dios mediante la vivencia de una atmósfera donde se vivan los valores de éste: equidad, justicia, solidaridad y vida digna para todos, como anticipo de la sociedad a la que se aspira. Es importante mencionar que dichas instituciones ya contaban con un Ideario de Educación y un Manual de Procedimientos, documentos no suficientemente difundidos, ni actualizados, por lo que se decidió enfrentar el reto, no sólo de crear un documento actual e integrado, sino también de darlo a conocer e implementarlo en todos los colegios de la congregación ya mencionada.

La autora del presente trabajo, forma parte del equipo de educación de las de SR y es directora de uno de los colegios, funciones que le han permitido gestionar participativamente la construcción e implementación del Modelo Educativo, buscando impactar positivamente a los trece colegios, ubicados en seis estados de la República Mexicana. Desde luego, con el apoyo y

compromiso de la consejera general de educación y 10 directoras más, todas hermanas de la misma familia religiosa.

Elaborar un Modelo Educativo vale la pena, si se logra convertir en guía de la institución y si los agentes educativos implicados en él se conducen congruentemente con referencia al mismo. Para conseguirlo, no puede ser impuesto, sino asumido libremente porque ha sido creado con la participación de todos(as) en alguna de sus etapas. Hay que tener presente, que todo Modelo Educativo, representa un reto a la creatividad educativa, porque da respuesta hoy, desde la propia esencia institucional.

Durante los meses de marzo, abril y mayo del 2012, se llevó a cabo un proceso de selección y aplicación de instrumentos de indagación a una muestra de directoras, maestras y colaboradores(as), con la finalidad de conseguir un diagnóstico válido y confiable. También se analizaron los documentos existentes, y los resultados obtenidos fueron sistematizados, analizados e interpretados, para posteriormente formular la propuesta de intervención que se consideró daba mejor respuesta a la situación problema: construcción, conocimiento e implementación del Modelo Educativo.

A partir del mes de agosto del 2012, se realizó una parte del proceso de intervención, construyendo participativamente el Modelo Educativo de las SR, con las dimensiones: situacional, histórica, filosófica, pastoral, pedagógica y de gestión, a través de seis actividades secuenciadas, planeadas y evaluadas; todo ello a fines de noviembre del mismo año. Es decir, se concluyó la Línea de Acción 1; habrá que continuar trabajando las Líneas de Acción 2 y 3, que consisten en darlo a conocer e implementarlo en los 13 colegios de la congregación, tarea que se emprenderá a partir del año 2013.

El presente documento contiene: 5 capítulos y un apartado, referencias bibliográficas y anexos. En el Capítulo I se describe el contexto y delimitación del problema, que incluye: historia, filosofía institucional, estructura organizativa, características generales de los colegios y planteamiento del problema.

El Capítulo II tiene como finalidad esclarecer el concepto de diagnóstico, sus características, su utilidad, además, de exponer la relación existente entre evaluación diagnóstica y gestión escolar, la trascendencia de hacer un diagnóstico previo a toda intervención, si se desea obtener resultados de calidad en beneficio del centro escolar y especialmente de los educandos(as). También refiere los instrumentos aplicados y analizados para definir el problema a intervenir en el sistema de colegios de las Sembradoras del Reino (SR).

El Capítulo III desarrolla nociones y conceptos teóricos que permiten comprender con mayor profundidad la situación problema, a la vez que proveen de sustento a las acciones de intervención. En este capítulo destacan algunos conceptos tales como: gestión institucional; gestión participativa; Modelo Educativo y sus dimensiones; la fundamentación de por qué se considera que la construcción participativa del Modelo Educativo es la solución más conveniente al problema detectado en dichos centros escolares; la relación existente entre contexto, modelo educativo y formación en el centro; además, el concepto de evaluación y seguimiento indispensable en toda intervención.

En el Capítulo IV se presenta el plan de acción orientado a la solución del problema identificado y especificado en el Capítulo II y se desarrollan los elementos necesarios para lograr el objetivo de la estrategia de intervención como son las líneas de acción y sus objetivos, metas y actividades, planeación, seguimiento y evaluación de la misma.

El Capítulo V expone los resultados de la evaluación y del seguimiento con base en los indicadores de logro, así como el plan de seguimiento del proceso de intervención y finaliza presentando la evidencia de intervención: el Modelo Educativo de las SR construido participativamente.

El último apartado contiene una serie de reflexiones conclusivas en cuanto a: descubrimientos, dificultades, retos y aprendizajes obtenidos durante

la Maestría de Gestión Directiva en Instituciones Educativas y el proceso de intervención.

Es posible reconocer que el trabajo de intervención descrito se ha realizado satisfactoriamente porque se superaron dificultades y se enfrentaron retos. A partir del mes de enero 2013, toca dar a conocer e implementar el Modelo, a la vez que construir escenarios de transformación en las instituciones educativas de las SR, que se constituyen como respuestas coherentes y eficientes. Esto exige romper paradigmas, con actitud creativa, crítica, reflexiva e innovadora de todos los actores educativos, principalmente de los directivos.

La difusión e implementación del modelo requerirá desarrollar programas de formación para docentes, diseñados e implementados en el mismo centro, que aporten los elementos y la actualización requerida en cada comunidad educativa, de acuerdo a sus necesidades, con miras a un servicio más comprometido y eficaz, con la confianza puesta en la acción transformadora del Corazón de Jesús y la compañía maternal de Sta. María de Guadalupe, como Sembradoras(es) del Reino, al servicio de la niñez y juventud mexicana.



## **CAPÍTULO I.**

### **CONTEXTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

El presente capítulo pretende narrar descriptivamente el contexto en que nace y actualmente desempeña su misión educativa una Congregación, a la que por conservar su confidencialidad se le ha cambiado el nombre por: Sembradoras del Reino (SR). Se quiere retratar cómo realiza hoy su labor educativa en 13 colegios localizados en diversos Estados de la República Mexicana, su filosofía, estructura organizativa, equipo y las características físicas de sus instituciones, a las que por la razón ya expuesta, también se les presenta con un seudónimo. Por último, se plantea el problema que se percibe oportuno enfrentar para avanzar hacia la mejora y la calidad educativa de dichos centros educativos.

#### **1.1 Historia de la Congregación de Sembradoras del Reino (SR).**

La Congregación de SR, nace en Nochistlán, Zacatecas, en 1918. Es fundada por un sacerdote y mártir canonizado por el Beato Juan Pablo II. Desde sus inicios la Congregación de SR quiso dar respuesta a las necesidades de la Iglesia, a través de varios apostolados, entre ellos la educación en colegios y casas hogar, al servicio de niños pobres, instituciones que en pocos años se extendieron a los estados de Jalisco, Zacatecas, Hidalgo, San Luis Potosí, Nayarit, Veracruz, Sonora, Baja California Norte y Baja California Sur.

Dicha congregación nace cuando, como nación, se vive división y contradicción por la guerra cristera. Según Latapí (2003), en esta época la moral es entendida por algunos sectores de la sociedad mexicana como ciencia que dirige las acciones humanas y la religión como opresión, el ideal educativo es el laicismo como la oportunidad de alcanzar la justicia social para el pueblo y de parte de la Iglesia se percibe como no religión, no Dios. De acuerdo con Hermosillo (2005), en tal situación de división, esta congregación pretende contrarrestar el laicismo impartiendo educación católica en escuelas,

en casas, es decir, a escondidas y perseguida. Desde su origen, la respuesta a la tarea educativa ha sido generosa aunque con frecuencia improvisada, con una espiritualidad Eucarística – Mariana, basada en la Devoción del Corazón de Jesús, que implica la promoción y vivencia de los valores de misericordia, gratitud, sencillez, solidaridad, alegría y convivencia.

En los años setentas y ochentas con la disminución de vocaciones y la edad avanzada de las religiosas pioneras, la congregación se ve obligada a entregar a otras congregaciones y a patronatos buen número de colegios y cerrar dos casas hogar. Como consecuencia de insuficiente personal religioso, se designó un equipo de hermanas maestras para dar forma a un documento denominado: “Ideario de Educación”, dado a conocer en enero de 1985, esto con la finalidad de compartir la filosofía y espiritualidad propia a los maestros(as) que colaboran en los colegios y aumentar con ello la posibilidad de evangelizar y construir el Reino a través de la tarea de educación. Es oportuno señalar que posteriores a este documento han surgido otros de menor importancia y escasamente conocidos y por lo mismo, poco llevados a la práctica, por ejemplo: planes estratégicos, manual de procedimientos, misiones y visiones diferentes, etc.

Actualmente se conservan en la República Mexicana 13 centros escolares, ubicados en: Guadalajara, Acatlán de Juárez, Cocula, Ameca, Zapotiltic, La Manzanilla de la Paz y Jocotepec, en Jalisco; Chapulhuacán, en Hidalgo; Tamazunchale, San Luis Potosí; Tecate, BCN.; Cabo San Lucas, BCS; y San Luis Río Colorado, Sonora. También se apoya a los Hnos. Maristas, con personal en un internado de jóvenes indígenas, en Oaxaca.

### **1.3 Filosofía Institucional.**

La filosofía que sustenta la tarea educativa de la congregación tiene raíces humano-cristianas, basadas en actitudes de amor y reparación, es decir, se reconoce a todo ser humano como hijo(a) de Dios y se busca a través de la

tarea educativa, acompañarlo en la recuperación y desarrollo de todas las cualidades y capacidades que el Creador le dio y que lo hacen semejante a Él.

### **MISION:**

“En los Colegios de las SR, queremos que el Reinado de Amor del Corazón Eucarístico de Jesús sea una realidad en cada uno de nuestros alumnos(as), se extienda a sus familias y sociedad, por eso nos esforzamos en formarlos integralmente, propiciándoles la vivencia de valores humano – cristianos y un nivel académico alto, con aprendizajes significativos, para que se conviertan en semillas de fraternidad y justicia en el mundo de hoy”.

(Sembradoras del Reino 2007: 7)

### **VISION:**

“Visualizamos a nuestros alumnos(as) con un nivel de conocimientos superior al básico, señalado por la Secretaría de Educación Pública; viviendo los valores humano – cristianos propios de nuestra Congregación, expresados en relaciones armónicas y solidarias con su familia y entorno, honestos, responsables y libres, con mejor calidad de vida para ellos mismos y para los suyos.”

(Sembradoras del Reino 2007: 7)

### **VALORES:**

El ambiente educativo debe ser en sí mismo transmisor de valores acordes a la filosofía que sustenta la tarea educativa. Los valores que se esfuerzan en promover las SR en los educandos(as), con el testimonio y la palabra, son: alegría, sencillez, confianza, participación, respeto y trabajo responsable; todos ellos, desde el desarrollo de sus cualidades y de su vida de fe.

## **1.4 Estructura organizativa:**

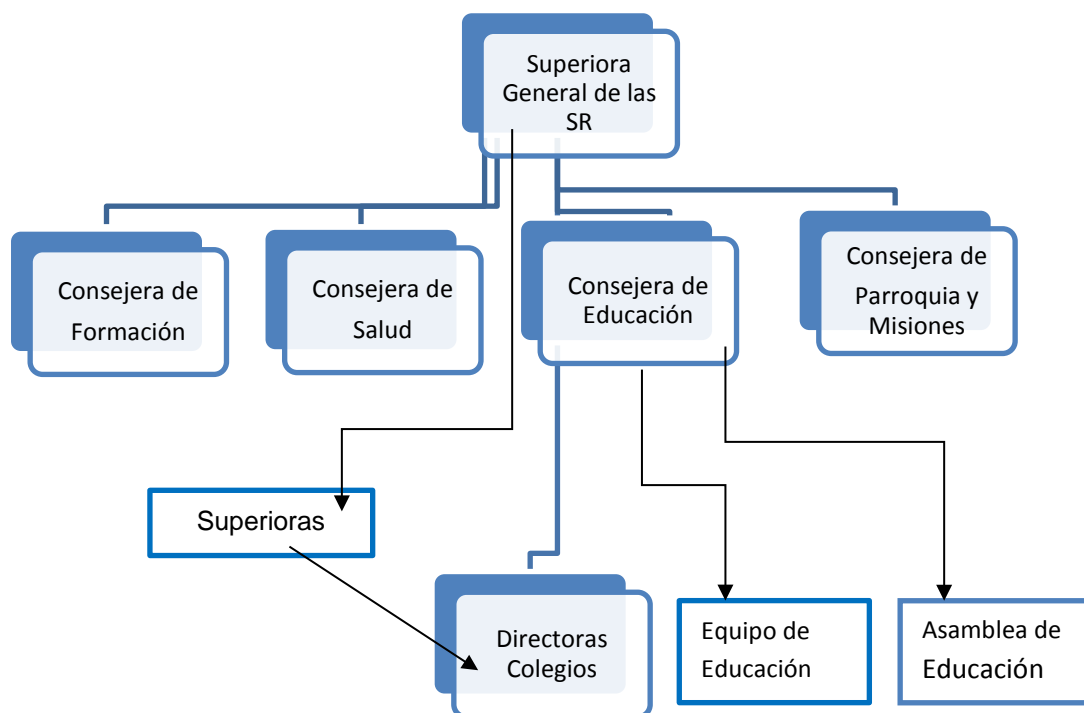
La estructura organizativa de la congregación, en un primer acercamiento, parece muy sencilla pero en la práctica resulta compleja, ya que por atender diversos apostolados, falta determinar funciones, tiempos, forma de llevarlo a

cabo para todas las Instituciones, sin que esto signifique anular la riqueza personal de quien está al frente de cada una de ellas y a la vez guardando la identidad congregacional en todas ellas.

El organigrama que explica la estructura organizativa de la congregación (Gráfico 1.1), pone énfasis en la parte que corresponde a Educación. Como se puede percibir, la Superiora General, quien es la máxima autoridad en la congregación, delega a la consejera responsable del área apostólica algunos asuntos, de los cuales, los más trascendentes son asumidos por ella misma y en muchas ocasiones dados a conocer a través de las superiores de comunidad, hermanas que son autoridad de la comunidad religiosa en el lugar en donde desempeñan su apostolado.

Existe un equipo de educación que colabora y una asamblea anual formada por todas las hermanas que se desempeñan en el ambiente educativo-escolar, cuya finalidad es impulsar el quehacer educativo, sin autoridad delegada. Como un comentario adicional, para algunos miembros de la congregación resulta poco efectivo acudir al órgano de gobierno correspondiente y eligen buscar soluciones por sí mismas, a veces no acordes a la filosofía y características propias.

Gráfico 1.1 Estructura Congregacional que acompaña el apostolado de Educación.



### 1.5 Características generales de los Colegios de las SR.

Algunas características de los centros escolares de la congregación son: la sencillez, la alegría y atención a los más pobres y colegiaturas módicas. A ningún niño(a) o joven se le niega la oportunidad de ingresar al colegio por carecer de recursos económicos. Con la anterior descripción es comprensible que la mayoría de dichas instituciones tenga dificultades financieras.

Todos los colegios cuentan con personal comprometido que colabora generosamente con las religiosas; quienes son en su totalidad cuarenta y nueve, con un promedio de edad de 63 años; ellas desempeñan trabajo directivo, docente u otro servicio, en alguno de los trece centros educativos.

Como ya se había mencionado, actualmente se conservan trece colegios en la República Mexicana. En ellos se atienden, mayoritariamente niños(as) y jóvenes de clase media baja, poco menos de clase media y de

clase media alta muy pocos. La mayoría de los padres de familia tienen un trabajo que les brinda un sueldo quincenal y las prestaciones de ley, aunque también hay quienes realizan trabajos eventuales o han perdido su trabajo.

En todas las Instituciones se procura que el personal reúna la preparación profesional requerida por la Secretaría de Educación Pública (SEP), no obstante en lugares pequeños y alejados es difícil conseguirlo, como es el caso de Chapulhuacán, Hidalgo, en donde prestan su servicio maestros(as) jubilados.

En cuanto a la planta física, todas se encuentran en estado aceptable, aunque hace mucho tiempo que sólo son pintadas y reparadas en lo que urge. Como ha disminuido en todas el número de alumnos(as) no se ha hecho necesario agrandar edificios o construir nuevas áreas. En todos los colegios se cuenta con las aulas necesarias, taller de cómputo, laboratorio, biblioteca, patio, sanitarios para hombres y para mujeres por nivel y un salón multiusos para eventos diversos.

En las siguientes tablas se describen brevemente cada uno de los centros escolares, a los que, también por guardar la confidencialidad se les ha cambiado el nombre. Es importante señalar que los años de origen fueron tomados de la Historia de la Congregación, escrita por Hermosillo (2005), excepto el de Bachillerato Tecnológico del Pacífico, en San Lucas, BCS, que por motivo desconocido se le escapó a la autora. El resto de datos fueron aportados por las Directoras.

Las tablas incluyen el seudónimo adoptado como nombre de la institución, el año de fundación y ubicación. También contienen los niveles escolares que se atienden; el número de estudiantes y del personal señalando si son hombres (H) o mujeres (M); la ocupación de los padres; y características generales de cada institución. Se han añadido algunas fotografías para ilustrar la vida de algunos de los 13 colegios (Gráficos 1.1 a 1.12) junto a las tablas correspondientes.



Gráfico 1.1 Alumnos de 1° año del Instituto Robles



Gráfico 1..2 Alumnos de Secundaria del Instituto Robles.





Tabla 1.3 Datos generales del Colegio Libertad.

Nombre de la Institución: Colegio Libertad				Año de fundación: 1931			Ubicación: Acatlán de Juárez, Jal.	
Niveles que atiende: Preescolar Primaria Secundaria	Alumnos:			Alumnos:			Trabajos que desempeñan los padres de familia: <ul style="list-style-type: none"><li>• Comerciantes.</li><li>• Empleados.</li><li>• Músicos.</li><li>• Profesionistas.</li></ul>	
	H	M	Total:	H	M	Total:		
		5	5	10	13	23		
	3	7	10	32	94	126		
	7	5	12	21	31	52		
	10	17	27	63	138	201		
Características especiales: Este colegio nació como parte de la parroquia de Santa Ana. Al paso del tiempo se fue independizando y la congregación se hizo responsable de todo. La última sección creada fue la secundaria, hace 4 años. Su nacimiento desequilibró un poco la economía. Los padres de familia cooperan mucho trabajando en eventos para obtener fondos para el colegio; además de ser una institución con permiso del gobierno para recibir donativos.								

Gráfico 1.3 Entrada del Colegio Libertad.



Gráfico 1.4 Alumnos de Secundaria del Colegio Libertad.





Gráfico 1.5 Alumnos del Colegio Alpes Mexicanos.



Gráfico 1.6 Alumnos del Colegio Alpes Mexicanos en recreo.



Tabla 1.7 Datos generales del Colegio México Libre.

Nombre de la Institución: Colegio México Libre				Año de fundación: 1952			Ubicación: Zapotiltic, Jal.	
Niveles que atiende: Preescolar Primaria Secundaria	Personal:			Alumnos:			Trabajos que desempeñan los padres de familia:  <ul style="list-style-type: none"><li>• Empleados.</li><li>• En el campo.</li><li>• Profesionistas.</li></ul>	
	H	M	Total:	H	M	Total:		
		5	5	18	35	53		
	2	7	9	59	70	129		
	1	10	11	17	31	48		
3	22	25	94	136	230			
Características especiales: Es el colegio más grande en extensión, construido especialmente para escuela. El Padre Chávez Pulido regaló el terreno a la Congregación, con la finalidad de educar a niños pobres. En julio del 2013 termina la primera generación de la secundaria. Los ingresos por colegiaturas no son suficientes para cubrir los gastos necesarios, razón por la que los padres de familia apoyan con ventas y otros eventos. También se ha recibido apoyo del Ayuntamiento y de la fundación Redes.								

Gráfico 1.7 Alumnos de primaria del Colegio México Libre, trabajando en equipo.



Gráfico 1.8 Alumnos de secundaria del Colegio México Libre.



Tabla 1.8 Datos generales del Colegio San Luis

Nombre de la Institución: Colegio San Luis				Año de fundación: 1953			Ubicación: San Luis Río Colorado, Son.	
Niveles que atiende: Preescolar Primaria	Personal:			Alumnos:			Trabajos que desempeñan los padres de familia:  <ul style="list-style-type: none"><li>• Comerciantes.</li><li>• Cruzan la frontera para trabajar en EU.</li></ul>	
	H	M	Total:	H	M	Total:		
	1	4	5	29	13	42		
	2	9	11	49	77	126		
	3	13	16	78	90	168		
Características especiales: En los últimos cuatro años ha disminuido el alumnado. Existe confusión con otro colegio que lleva el mismo nombre y la crisis económica ha hecho estragos. No obstante las colegiaturas son altas y los sueldos también, por ser frontera. También apoyan con eventos los padres de familia y se han solicitado y recibido algunos donativos de fundaciones americanas.								

Tabla 1.9 Datos generales del Colegio de la Rivera.

Nombre de la Institución: Colegio de la Rivera				Año de fundación: 1956			Ubicación: Jocotepec, Jal.	
Niveles que atiende:  Primaria Secundaria	Personal: H          M          Total:			Alumnos H          M          Total:			Trabajos que desempeñan los padres de familia: <ul style="list-style-type: none"><li>• En la promoción y atención al turismo.</li><li>• Profesionistas</li><li>• Pescadores.</li></ul>	
	3	10	13	92	95	187		
	5	9	14	29	57	86		
	8	19	27	121	152	273		
Características especiales: Hace aproximadamente disminuyó el alumnado de primaria por problemas con el patronato y el surgimiento de un nuevo colegio a las tres puertas. No obstante, financieramente goza de solidez y ofrece sueldos atractivos. Recibe apoyo de fundaciones por ser institución donataria.								

Tabla 1.10 Datos generales del Colegio Hidalgo.

Nombre de la Institución: Colegio Hidalgo				Año de fundación: 1958			Ubicación: Chapulhuacán, Hgo.	
Niveles que atiende:		Personal:			Alumnos:			Trabajos que desempeñan los padres de familia:
Primaria		H	M	Total:	H	M	Total:	
			9	9	62	41	103	
<p>Características especiales:</p> <p>Es un lugar indígena, que la Congregación toma como misión y es apoyado por la Economía General, es decir con la aportación de otras comunidades.</p> <p>Desde sus inicios ha sido considerado por la Secretaría de Educación Pública (SEP) como escuela por cooperación, es decir es dispensada de algunos requisitos, por ejemplo: el perfil requerido para los docentes por la SEP.</p> <p>Muchos de los padres de familia pagan con especie: maíz, naranja, frijol, etc.</p> <p>Ha buscado y recibido donativos de fundaciones en algunas ocasiones.</p>								





Tabla 1.12 Datos generales del Colegio Luz y Vida.

Nombre de la Institución: Colegio Luz y Vida.				Año de fundación: 1967			Ubicación: Tecate, BCN.	
Niveles que atiende: Preescolar Primaria	Personal:			Alumnos:			Trabajos que desempeñan los padres de familia:  <ul style="list-style-type: none"><li>• Cruzan la frontera y trabajan en EU.</li><li>• Comerciantes.</li><li>• Profesionistas.</li></ul>	
	H	M	Total:	H	M	Total:		
		2	2	4	8	12		
	4	9	15	87	99	186		
	4	11	15	91	107	198		
Características especiales: Este colegio se identifica privilegiando las clases de inglés y siendo solidario con los emigrantes que llegan al lugar y pasan mucha necesidad. En cuanto al preescolar sólo atiende un grupo. Sus ingresos son un poco más que suficientes. Los padres de familia organizan eventos para dar mantenimiento al inmueble.								

Gráfico 1.11 Alumnos del Colegio Luz y Vida.



Gráfico 1.12 Alumna de preescolar ganadora de carrera con obstáculos.



Tabla 1.13 Datos generales del Bachillerato Tecnológico del Pacífico.

Nombre de la Institución: Bachillerato Tecnológico del Pacífico				Año de fundación: 1984			Ubicación: Cabo San Lucas, BCS.	
Niveles que atiende:	Personal:			Alumnos:			Trabajos que desempeñan los padres de familia: <ul style="list-style-type: none"><li>• Diversos servicios hoteleros.</li><li>• Comerciantes.</li></ul>	
	H	M	Total:	H	M	Total:		
Preparatoria	5	9	14	17	24	41		
Características especiales:								
Tuvo su origen como academia comercial, con mucho alumnado y prestigio en la ciudad. Al crecer la población, aumentar número de hoteles y turismo, se percibió la necesidad de dar el paso de academia a preparatoria. Los últimos seis años, con el aumento de escuelas preparatorias públicas y particulares ha sufrido crisis financiera. La congregación decidió darle oportunidad dos años más y si para el ciclo escolar 2013 – 2014 no resurge, cerrarla. Igual que en los demás colegios, los padres de familia apoyan con eventos.								

Después de la descripción breve de cada uno de los 13 centros escolares, es fácil concluir que todos cuentan con el apoyo de los padres de familia, del ayuntamiento, del pueblo y/o de algunas fundaciones, lo que ayuda fuertemente al sostenimiento económico de los mismos. Se atiende preferentemente a hijos(as) de familias de clase social económica media baja y media; se dan becas y descuentos a familias necesitadas. Cuentan en general con el aprecio y reconocimiento del pueblo y de los vecinos de los lugares donde están ubicados.

## 1.6 Planteamiento del problema.

La disminución de personal religioso por edad avanzada, enfermedad y disminución de vocaciones a la vida consagrada, así como el aumento de obligaciones fiscales y no suficientes recursos financieros obligó a las SR a entregar algunas Instituciones a otras Congregaciones y a patronatos.

Una consecuencia derivada de la entrega y cierre de algunas instituciones educativas, ha sido el temor en muchas de las religiosas, que ven



la evaluación como amenaza a la tarea educativa y que en su intento de dar vida y renovación en el colegio que coordinan adoptan novedades y prácticas empleadas en otros centros educativos, sin mucha discreción. En ocasiones no afines con las características propias de la filosofía que sustenta la existencia de las escuelas de las SR y que sin pretenderlo dificulta más la identificación de las mismas como pertenecientes a la misma Congregación y que haya continuidad cuando hay cambio de personal religioso, especialmente de la Directora.

Se cuenta con riqueza de prácticas educativas, no documentadas, creadas y aplicadas por religiosas, algunas de estas hermanas, ya murieron y otras están ancianas y enfermas. Tampoco se ha logrado integrar y actualizar los dos documentos existentes, el Ideario de Educación y el Manual de procedimientos, como medio eficaz de mejora e identidad de los Colegios de las SR.

En las últimas tres décadas, ante la ausencia de un documento que integre y unifique las prácticas educativas existentes, que facilite la integración de los nuevos elementos a los colegios y dé identidad a todas las Instituciones Educativas, se vive falta de continuidad en los colegios, especialmente cuando hay cambio de Directora. Realidad que ocasiona desconcierto, desconfianza y expectativa en los docentes, alumnos(as) y padres de familia; en ocasiones, disminución del alumnado, ya que los padres de familia prefieren no inscribir a sus hijos(as) hasta verificar cómo van a seguir las cosas.

En resumen, podría afirmarse que la situación problema es el carecer de visión unificada sobre los propósitos de la educación que se imparte, la visión de hombre-mujer y sociedad, la articulación de la pastoral escolar, los principios y métodos pedagógicos, debidamente documentados, que sin coartar la creatividad de quien ejerce el liderazgo, marque lineamientos de gestión organizacional y administrativa; así como la falta de espacios de reflexión y estructuras congregacionales que faciliten la implementación de un modelo educativo.

Se pretende buscar la unidad e identidad de los centros educativos, como parte de la congregación, transformándolos en comunidades eclesiales, a través de relaciones interpersonales basadas en el amor fraterno; llamado que resulta difícil de cumplir por la poca estabilidad del personal religioso, ocasionada por los cambios, propios de la vida religiosa y la falta de un documento que sea referente común, que ofrezca lineamientos claros y precisos a la misión educativa congregacional. Esta realidad, que pudiera parecer desmotivadora se ha convertido en impulso para iniciar un proceso de indagación que ofrezca resultados veraces y permita estimular con mayor eficacia la tarea educativa de las SR, proceso que se encuentra ampliamente descrito en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO II.**

### **DIAGNÓSTICO.**

En todo proceso de mejora es indispensable partir de un diagnóstico, que focalice la situación problema que se quiere superar como institución educativa. De ahí que este capítulo se dedique a esclarecer el concepto de diagnóstico, sus características, su utilidad, además, de exponer la relación existente entre evaluación diagnóstica y gestión escolar, la trascendencia de hacer un diagnóstico previo a toda intervención, si se desea obtener resultados de calidad en beneficio del centro escolar y especialmente de los educandos(as). También se describen los instrumentos aplicados y analizados para definir el problema a intervenir en el sistema de colegios de las Sembradoras del Reino (SR).

El proceso de mejora que se busca, no es para un centro escolar, sino que se pretende lograrlo en beneficio de trece colegios pertenecientes a la Congregación de SR, mismos que pueden ser considerados un pequeño sistema educativo, que busca la transformación paulatina en las comunidades en donde se encuentran insertos y no sólo al interior de sus centros escolares.

#### **2.1 Concepto de diagnóstico.**

El principal objetivo del diagnóstico es dar información confiable y ofrecer un conocimiento mejor del problema que se quiere solucionar, indicando su amplitud, sus características y sus efectos, facilitando con ello la viabilidad de programas de intervención bien dimensionados y adecuados. Niremberg, Brawerman y Ruíz (2003), dicen que todo diagnóstico debe tener dos componentes: el descriptivo, es decir, cómo suceden los acontecimientos en cuestión y el explicativo, que se refiere a las causas que los originan, como una medida de comprensión que permita decidir la intervención más adecuada y oportunamente. El diagnóstico es

el primer momento del proceso de planificación, juega un papel muy importante dentro del proceso de evaluación, por lo que debe ser integral.

A partir de tal percepción, se puede decir que el diagnóstico implica un proceso de diálogo; razón por la que Santos Guerra (1989) expresa que, ha de realizarse en colegiado, para favorecer la coherencia y el compromiso de todos los actores que intervienen en la tarea educadora. Niremberg, Brawerman y Ruíz (2003), señalan que debe ser difundido sin agendas ocultas; Casanova (1999) pide que aporte medición cuantitativa y cualitativa, de tal suerte que permita comprender y complejizar el problema que se pretende indagar con mayor claridad.

Todo diagnóstico va encaminado hacia la toma de decisiones. Una evaluación diagnóstica, dice Santos Guerra (1993), se convierte en una autoevaluación propuesta por sus integrantes, es decir, sólo con la aportación y conocimiento de todo el colegiado, hay posibilidades de éxito, ya que el primer paso del compromiso de los agentes educativos, es que todos conozcan y participen en la búsqueda y asuman las medidas tomadas.

## **2.2 Relación entre evaluación diagnóstica y gestión.**

Con lo anteriormente expuesto, se concluye que hablar de diagnóstico es hablar de evaluación, así se justifica el término de evaluación diagnóstica, entendiendo este concepto como: oportunidad de mirar la institución educativa, con mirada diferente, focalizando el problema principal, no como dificultad sino como oportunidad de mejora y crecimiento, que ha de ser impulsado por el director(a).

Elizondo (2003) afirma que la gestión en los centros escolares requiere de gran compromiso por parte del directivo, a quien le corresponde no solo dirigir coherentemente, sino también crear un ambiente de armonía y enfrentar retos oportuna y permanentemente. El diagnóstico, con certeza aporta elementos a la gestión, facilitándole así al director(a) impulsar intervenciones oportunas y una organización más eficaz, con la participación de todos los actores educativos.

Si se aplica esta afirmación al estudio del sistema de los colegios atendidos por las SR, se puede decir que existe una gran oportunidad de revalorar la tarea educativa desempeñada, rescatando lo valioso de la misma y focalizando hacia dónde se quiere avanzar y con qué se cuenta para ello.

Santos Guerra (1993) dice al respecto que, en todas las escuelas se da una evaluación informal sin verdadera sistematización, sin mucho fundamento y en forma ocasional, a veces sin auténtica participación, que no brinda ayuda eficaz para tomar decisiones de mejora. Pareciera que dicho autor conoce la situación que ha venido experimentando la Congregación de SR, en relación a su labor educativa; no cabe duda que no es suficiente la buena voluntad, que se ocupa de una “iniciativa organizada” que se haga explícita y que involucre a los diversos actores en el hecho educativo.

Si trasladamos el anterior comentario al deseo de hacer una evaluación diagnóstica con miras a la mejora y crecimiento de las Instituciones de las SR, se puede afirmar que para echar a andar tan buen proyecto y llegar a líneas de intervención adecuadas y eficaces, se hace necesario crear conciencia de tal necesidad, en quienes ejercen funciones de liderazgo, como es el caso de la consejera general responsable de educación, del equipo de educación (formado

por cinco directoras) y de las demás directoras de los colegios, para enseguida involucrar a religiosas con otras funciones y a docentes colaboradores.

No hay evaluación, sin una auténtica gestión que se atreva a cuestionar lo que puede ser mejor y no quiera permanecer en la cómoda instalación de la rutina. Requiere, de acuerdo con Santos Guerra (1993), dejar de ver la evaluación como algo molesto, como ataque, lo que causa resistencia e inmovilidad, tal vez como resultado de malas experiencias. Hay que empezar a vivirla con actitud de respeto ético y oportunidad de fortalecimiento que contribuya a mayor profesionalización del servicio educativo, en bien de la niñez y juventud de México.

La gestión, es de suma importancia para iniciar un proceso serio de diagnóstico. Las personas responsables de gestionar o liderar los centros escolares deben crear un ambiente de apertura y confianza, que haga viable una sana evaluación diagnóstica que contribuya, según Santos Guerra (1993), a mejorar el centro, la práctica y la profesionalización del docente. Sin duda que si los directivos no impulsan estos procesos, algún agente educativo lo hará, desde luego con más dificultades.

En el presente diagnóstico, acerca de la labor educativa que realiza la Congregación religiosa de las SR, en 13 Instituciones Educativas propias, se hace necesario retomar la función que desempeñan algunas religiosas y que de forma más alejada o más directa ejercen liderazgo educativo, por corresponderles a ellas gestionar e impulsar procesos de mejora en sus centros escolares. Entre ellas:

- La Consejera General encargada del área educativa, por ser quien motiva, coordina y apoya decisiones necesarias para cada escuela.

- El Equipo de Educación, integrado por cinco directoras de colegios, que apoyan el trabajo de la Hermana Consejera de Educación, en reuniones, en preparación de materiales y animación.
- Cada una de las directoras, quienes han de ser constantes y creativas en invitar y hacer participar al resto de hermanas con funciones diferentes, al personal colaborador, a padres de familia y a alumnos(as), quienes con su valiosa aportación enriquecerán y empujarán a través del diagnóstico, hacia la mejora real, focalizando aquel punto que es más urgente apuntalar.

Es importante dentro del proceso de evaluación – diagnóstica, disponer de información permanente para todos los participantes, sobre el proceso, resultados, objetivos, adelantos, etc., si se quiere llegar a programas idóneos y por tal motivo, exitosos. El diagnóstico evaluativo aplicado en educación, debe incluir rasgos cuantitativos, sin excluir lo cualitativo, ya que las ciencias que apoyan el trabajo educativo, no son exactas y exigen más reflexión y comprensión. Requiere de paciencia pues es un proceso largo, que inicia, ciertamente con una evaluación– diagnóstica, y que no debe detenerse al terminar este primer momento, pues sería sinónimo de fracaso y autoengaño; Casanova (1999:67) describe la evaluación como una posibilidad de aprendizaje:

“La evaluación con funcionalidad formativa se utiliza en la valoración de procesos y supone, por lo tanto la obtención rigurosa de datos a lo largo de ese mismo proceso, de modo que en todo momento se posea el conocimiento apropiado de la situación evaluada que permita tomar decisiones necesarias de forma inmediata para mejorar o perfeccionar el proceso que se evalúa”

### **2.3 Explicación de los propósitos del diagnóstico en relación a la intervención educativa a desarrollar.**

No puede darse una intervención eficaz, si previamente no se da el espacio para obtener información precisa al respecto a través del diagnóstico, en la que participen los involucrados y que éstos tenazmente den seguimiento al proceso, evaluando las acciones realizadas. Casanova (1999:59) explica en forma clara la relación existente entre el propósito del diagnóstico y la intervención educativa a realizar:

“La evaluación (para cualquiera de las funciones que desempeña) se podría definir como la recogida de información rigurosa y sistemática para obtener datos válidos y fiables acerca de una situación con objeto de formar y emitir un juicio de valor. Estas valoraciones permitirán tomar las decisiones consecuentes en orden a corregir o mejorar la situación evaluada.”

Para iniciar un diagnóstico es necesario aproximarnos al problema. En el caso de las instituciones de las SR, se parte de la percepción comentada entre las religiosas que dirigen y colaboran en educación, quienes dicen que desde hace algunas décadas, se ha observado, la falta de continuidad en sus colegios cuando hay cambio de directora, ambientes de desconcierto, de desconfianza y de expectación, entre docentes, alumnos(as) y padres de familia; se decide y actúa de acuerdo a lo que le parece mejor a quien ejerce la función directiva. Aunque se cuenta con un Ideario Educativo y un Manual de Procedimientos, estos documentos no han logrado ser referente para unificar las prácticas educativas, facilitar la integración de los nuevos elementos y dar identidad a las Instituciones Educativas que pertenecen a dicha Congregación.

Ante tal realidad, fue necesario hacer un diagnóstico, como oportunidad de fortalecimiento y mejora para las mencionadas Instituciones. Este diagnóstico se encaminó a conocer con la mayor claridad posible, si las SR cuentan con uno o varios documentos, que orienten su tarea educadora, en dónde se encuentran, si son pertinentes, coherentes, actuales, claros, si son conocidos e implementados actualmente y cómo afecta esta realidad a los actores implicados. Por otra parte,



se indagó acerca de si experimentan necesidad de completarlos, actualizarlos e integrarlos en un documento nuevo y único.

## **2.4 Enfoque metodológico.**

Se entiende por enfoque metodológico el camino seguido para diagnosticar y después formular líneas de intervención. Se eligió el inductivo por parecer pertinente, ya que sus estrategias y técnicas están asociadas a la metodología cualitativa que privilegia la comprensión, por encima de la comprobación. Además permite obtener resultados cualitativos y cuantitativos no rígidos; favorece la participación y la mirada evaluativa de los mismos actores educativos.

Los rasgos mencionados del enfoque cualitativo, fueron de gran ayuda para el diagnóstico que se llevó a cabo acerca de la tarea educativa realizada por las SR en trece colegios distribuidos en seis estados de la República Mexicana, pues se privilegió la participación y se obtuvieron datos veraces, que fueron valorados cualitativamente y expresados objetivamente en tablas. Es oportuno decir que el enfoque cualitativo en combinación con el cuantitativo, proporcionó herramientas para la sistematización y análisis de datos de manera más objetiva, sin perder la flexibilidad requerida.

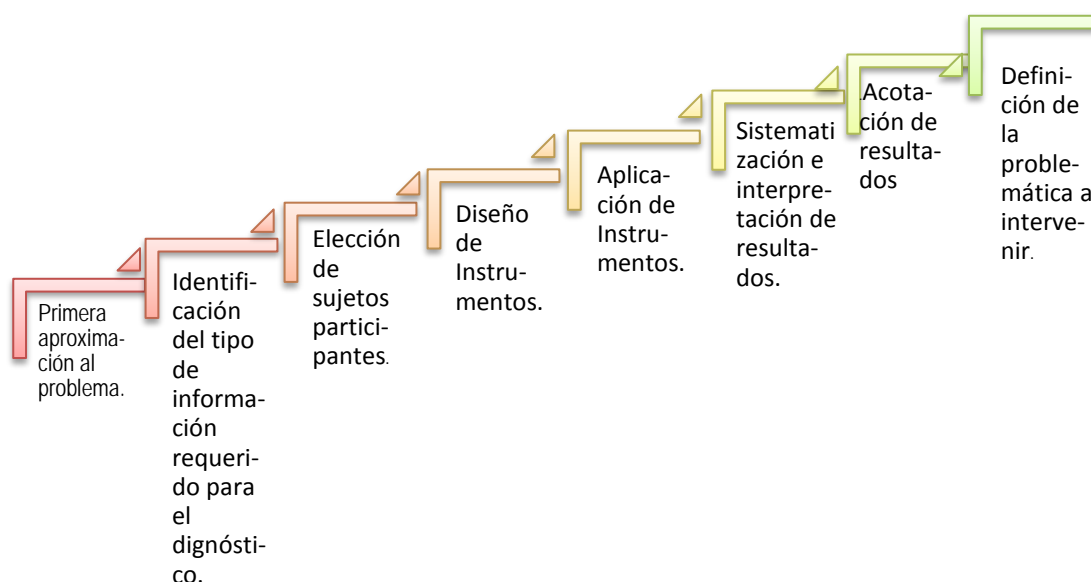
## **2.5 Diseño metodológico.**

Todo método de indagación es el camino que se recorre para alcanzar el conocimiento buscado, según Elizondo (2003). En el presente caso, propósito del diagnóstico fue indagar acerca de la necesidad de un documento común actualizado para los colegios de las SR, que integre y enriquezca los documentos congregacionales existentes y dé identidad a dichas Instituciones.

Se buscó privilegiar la visión sistémica del fenómeno analizado, con validez epistemológica y con triangulación de datos. Se quiso obtener un diagnóstico a partir de la participación de los agentes educativos que por su función pudieran dar una palabra enriquecedora al respecto y del análisis de documentos orientadores, que las SR tienen para la realización de su quehacer educativo. Se partió de hechos particulares que, analizados e interpretados, condujeron a conclusiones generales, que encaminaron hacia una pertinente intervención para avanzar hacia la mejora educativa.

Los pasos del diseño metodológico seguidos son: observación de la realidad y detección de una situación problema con deseos de resolverla, concreción de la información requerida para diagnosticar la situación y las personas más adecuadas para proporcionarla, así como otras fuentes, en este caso documentos. Una vez seleccionados los instrumentos el paso consecuente fue la construcción de los mismos y su aplicación de acuerdo a un plan previo; sistematización de las respuestas y análisis de las mismas de una por una, para terminar, después de un análisis transversal, con la enunciación del problema al que es necesario dar seguimiento. Estos pasos se pueden identificar en el gráfico siguiente:

Gráfico 2.1 Pasos metodológicos



### 2.5.1 Situaciones, ámbitos y sujetos implicados en el diagnóstico.

Resulta indispensable partir de las situaciones concretas y particulares. Duarte (1999), dice que toda organización es un mundo caracterizado por las diferencias y que éstas son dadas por las personas. Ante esta realidad hay que unir las diferencias por medio de una meta común, no impuesta, compartida y asimilada, en donde los implicados participen desde el primer momento del proceso de mejora: el diagnóstico.

Se puede decir que la dimensión personal es el espacio en que se realizan las acciones educativas más importantes en todo proceso, esta realidad toca fuertemente la labor educativa realizada por las SR, quienes, en cada centro escolar tal vez dispersan sus fuerzas, actuando en forma personal y no como parte de un todo orientado a un objetivo concreto, con lineamientos precisos. De aquí la importancia de reconocer a las directoras, líderes en cada centro escolar,

como claves para obtener el diagnóstico que conduzca a procesos de intervención pertinentes y oportunos.

Al ir avanzando en este proceso de participación, se ve necesario involucrar a otros actores: hermanas y colaboradores docentes, quienes de alguna manera aterrizan pautas a seguir con los alumnos y en forma menos directa con los padres de familia

### **2.5.2 Fuentes de información.**

Las fuentes de información pueden ser sitios, documentos y personas, a las que se llama informantes, que aportan datos importantes para construir un diagnóstico más completo y claro.

Los documentos congregacionales, que con todas sus limitaciones, han fortalecido y orientado el apostolado educativo de las SR, se convirtieron en fuente de información. Cada directora o maestra, así como docentes colaboradores, que han vivido el paso de una directora a otra y sus consecuencias en el colegio, así como la experiencia y percepción de quien llega por primera vez a la Institución, fueron los informantes elegidos.

### **2.5.3 Selección y justificación de instrumentos.**

Los instrumentos de indagación que se consideró oportuno utilizar fueron:

**Análisis documental** por ser una ayuda imprescindible en el proceso evaluativo al ofrecer información en retrospectiva, realizada con categorías precisas, que facilitó la identificación de elementos importantes; es la descripción de las partes esenciales de un documento, para su posterior identificación y recuperación. Los

documentos analizados fueron: el Ideario Educativo (IE) y el Manual de Procedimientos (MP), mismos que proporcionaron la riqueza existente, elementos de confrontación, así como el tocar la necesidad de recrear un documento único, actual y completo con la información recabada a través de los informantes.

La **entrevista**, como instrumento que proporciona datos a mayor profundidad de una persona, a quien se interroga oralmente acerca del tema elegido. Permite que el entrevistado se exprese espontáneamente sobre el tema convenido o bien mediante una guía preestablecida.

Se aplicó la entrevista semi-estructurada, pues se prepararon preguntas abiertas a manera de pauta y a la vez se dio libertad para responder, permitiendo comentar y responder en algunos casos contestar en una pregunta, dos o tres. Resultó enriquecedor entrevistar a directoras, porque ellas son quienes tienen la experiencia en aciertos y desaciertos, en el manejo y uso de los documentos existentes, así como de las necesidades experimentadas al dejar o recibir un colegio para dirigirlo.

Los **cuestionarios** son instrumentos utilizados para recoger información que permite comparar las respuestas obtenidas y registrarlas; es una de sus características la brevedad y precisión. Están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y con temas diferentes.

Se decidió aplicarlos a algunas hermanas y colaboradores docentes, de las Instituciones, ellas (os) aportaron información sobre la experiencia en relación a cambios de directoras, esfuerzos de continuidad y de volver a empezar de cero; su aportación reflejó otros rasgos de la realidad de los centros educativos de las SR.

#### **2.5.4 Delimitación de la muestra.**

Se llama muestra, de acuerdo con Arias (2010), a la parte de la población total, de la que se pretende obtener la información deseada, misma que debe ser representativa de ésta. De acuerdo a este criterio y al total de colegios atendidos por las SR, se consideró suficiente la muestra que a continuación se menciona:

- Análisis de los documentos existentes que orientan la misión educativa de las SR: Ideario de Educación y Manual de Procedimientos; dicho análisis lo realizó la autora del presente documento.
- Entrevistas a 5 de 15 hermanas directoras, elegidas por la cercanía geográfica, en su mayoría.
- Cuestionario abierto a 5 de 10 hermanas maestras, que prestan actualmente su servicio en colegios de Jalisco.
- Cuestionario a 15 de 148 docentes colaboradores, seleccionados por su capacidad crítica, pertenecientes a los colegios de Jalisco. Dos de ellos colaboradores simultáneamente en dos de los centros escolares de las SR.

#### **2.6 Diseño de instrumentos para recuperar la información.**

Para que un instrumento de indagación cumpla su objetivo es necesario el ser humano, de aquí la importancia de pensar quiénes lo responderían y con qué objetivo, para diseñar en forma adecuada la técnica elegida y asegurar que el resultado sea verídico. A continuación se describen los instrumentos seleccionados:

### **2.6.1 Análisis Documental.**

Se realizó en los dos Documentos de Educación de las SR: Ideario de Educación (IE) y Manual de Procedimientos (MP). Este instrumento está constituido por dos apartados: el primero da razón de la existencia o no de contenido: histórico, situacional, filosófico, pastoral, pedagógico y de gestión dentro de los dos documentos y el segundo hace una revisión transversal de dichos contenidos en ambos documentos con base en los criterios de: actualización, coherencia, claridad y pertinencia. Cada contenido es una dimensión que incluye subtemas específicos, con la finalidad de hacer un análisis más completo (Ver Anexo 1).

### **2.6.2 Guía de Entrevista.**

Fue diseñada para aplicarse a directoras, inicia agradeciéndoles su entrega generosa a favor de los niños(as) y jóvenes que atienden en el colegio donde prestan su servicio, con la finalidad de obtener información sobre el conocimiento y aplicación de documentos referentes a Educación, propios de la Congregación de SR, como es el Ideario de Educación y conocer si existe la necesidad de definir un Modelo Educativo para las Instituciones.

La constituyen 9 ítems, cuyos temas o categorías son: continuidad, ambiente escolar, enfoque pedagógico que se privilegia y coherencia que tiene con el Ideario de Educación, vivencia de la pastoral escolar, conocimiento del Ideario Educativo y del Manual de Procedimientos por los docentes y cómo se llevan a la práctica, así como la necesidad de actualizar e integrar los documentos mencionados en uno sólo más completo y los beneficios que esto traería a las Instituciones Educativas (Ver Anexo 2).

### **2.6.3 Cuestionario abierto para maestras religiosas.**

El instrumento empieza con un breve agradecimiento por el servicio y el tiempo brindado por el informante. Su finalidad es obtener información sobre el conocimiento y aplicación de documentos referentes a Educación, propios de la Congregación, indagar cómo afecta esta realidad a los centros educativos y conocer si existe la necesidad de definir un Modelo Educativo para dichas Instituciones.

El cuestionario consta de 10 preguntas abiertas a través de las que se explora: continuidad en los planes y proyectos, ambiente escolar, las razones por las que son valorados los colegios y valores que promueven, enfoque pedagógico y coherencia del mismo con el Ideario de Educación, características de la pastoral escolar, conocimiento del Ideario Educativo y del Manual de Procedimientos por los docentes y cómo se llevan a la práctica, así como la necesidad de actualizar e integrar los documentos mencionados en uno más completo, así como los beneficios que esto traería a las Instituciones Educativas (Ver Anexo 3).

### **2.6.4 Cuestionario de preguntas abiertas a docentes colaboradores.**

Igual que en los anteriores instrumentos, se inicia con un breve enunciado de agradecimiento y se expone su finalidad: obtener información sobre el conocimiento y aplicación de documentos propios de la Educación impartida por las SR.

Consta de 11 cuestiones abiertas que pretenden encontrar aportaciones acerca de: las razones por las que se eligen estos colegios, los valores promovidos, el enfoque pedagógico que se privilegia y si es coherente con el Ideario de Educación, características de la pastoral escolar, conocimiento del Ideario Educativo y del Manual de Procedimientos por los docentes y si se llevan a la práctica, qué utilidad brindan (Ver Anexo 4).



## 2.7 Plan de aplicación de instrumentos de recolección de información.

Para indagar acerca de la necesidad percibida de un referente común actualizado para los colegios de las SR, que incluya elementos esenciales, coherentes y actuales de los documentos congregacionales existentes, se llevó a cabo un proceso secuencial de selección: de instrumentos, de fuentes de información y número de informantes, de acuerdo al número de colegios y/o distancia geográfica. Enseguida se planeó la aplicación de instrumentos quedando como se puede observar en la Tabla 2.1:

Tabla 2.1 Plan de Aplicación de Instrumentos.

Instrumento:	Aplicado a:	Fecha:
Análisis de Documentos	Ideario de Educación y Manual de Procedimientos.	7 al 12 de marzo del 2012
Entrevista:	5 Hnas. Directoras	13 al 19 de marzo del 2012
Cuestionario Abierto:	5 Hermanas Maestras	13 y 14 de marzo del 2012
Cuestionario de preguntas abiertas.	15 Maestros(as) Colaboradores(as).	13 al 16 de marzo del 2012

Con la finalidad de aplicar las entrevistas, se hicieron llamadas telefónicas para informar a las directoras elegidas sobre la finalidad de la misma, pedir su consentimiento y solicitarles una cita. La respuesta de las hermanas fue de disponibilidad y acogida. De igual manera, se propició el acercamiento a cinco maestras religiosas, para pedirles que respondieran un cuestionario abierto. En cuanto a los 15 docentes, el acercamiento a la mayoría fue a través de sus directoras.

### **2.7.1. Argumentos de confiabilidad y validez de información.**

Por confiabilidad y validez se entiende, según Hernández (2006), el grado en que un instrumento mide en realidad lo que pretende medir: un instrumento será válido cuando esté constituido por ítems pertinentes y rinda puntajes confiables, en sus inferencias derivadas. González (1998) dice que, para comprobar la validez de los instrumentos utilizados en una indagación, es aconsejable utilizar el criterio de la opinión de expertos o de informantes calificados, acerca de los elementos de estudio.

Para verificar la validez y confiabilidad de los instrumentos que serían aplicados, el 13 de marzo se pidió apoyo a dos directoras, y tres maestros de escuelas particulares pertenecientes a la zona escolar 03 de Guadalajara, respondiendo a la entrevista, al cuestionario y encuesta. Ellos ofrecieron su valoración, expresando que eran comprensibles las preguntas y que sí conducían al fin buscado.

## **2.8 Aplicación de instrumentos, sistematización y análisis de datos.**

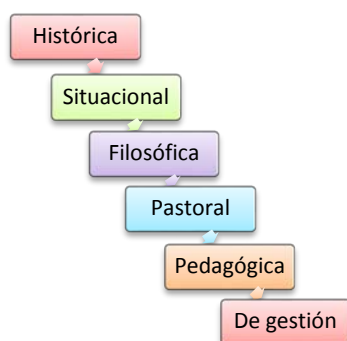
El plan elaborado se convirtió en guía para realizar la aplicación y enseguida sistematizar y analizar los datos. A continuación se refiere en forma breve a dichos procesos.

## Análisis documental.

El análisis documental se realizó los días 9, 10 y 11 de marzo del 2012, empleando como objeto de análisis: el **Ideario de Educación y el Manual de Procedimientos**. En el primer documento, en medio de gran riqueza, se encontró dispersión, falta de actualización y grandes vacíos, realidad entendible ya que el Ideario de Educación se queda en los años ochenta y el Manual de Procedimientos, aunque más actual es, además de desconocido, tajante en sus expresiones y no parece, en muchas de sus partes, desprenderse del primer documento. Dicho análisis se realizó mediante una tabla, de manera transversal a los dos documentos y en base a los criterios de actualización, coherencia, claridad y pertinencia (Ver Anexo 5).

El siguiente gráfico muestra las dimensiones analizadas en los documentos ya citados anteriormente.

Gráfico 2.2 Dimensiones analizadas en el IE y MP



El **Ideario de Educación (IE)**, en la parte **histórica**, retoma los hechos del origen de la Congregación, con algunos vacíos y ausencia de acontecimientos más recientes, como son: datos de las religiosas cofundadoras, el hecho de la canonización del Fundador, el reconocimiento a hermanas que se han distinguido

por su labor en la educación, etc. Esto indica que es necesario completar esta parte. Cuando habla de la finalidad de la educación no lo amplía a las necesidades de hoy, como el abrirse a la diversidad y ser tolerantes, trabajar por la equidad y la democracia. En el **Manual de procedimientos (MP)** aparece esta dimensión breve e incompleta.

En cuanto a la **dimensión situacional**, el IE habla de atender prioritariamente a los más carentes económicamente, pero no precisa cómo sostener financieramente las Instituciones. El MP expresa que es a través de colegiaturas y eventos con padres de familia; es oportuno decir, que si se quiere seguir apoyando a los más pobres, es urgente abrirse a otras alternativas de financiamiento, propuestas desde los documentos orientadores. En la misma dimensión, en cuanto al contexto cultural, político social, el IE todavía interpreta el laicismo como ataque a la religión católica y a Dios; al respecto el MP no dice nada.

En cuanto a la dimensión **filosófica**, resulta un tanto confusa, por mezclar términos poco claros y no definidos en el IE, por ejemplo: secularización. No se define con precisión lo que implica un sustento humanista – cristiano, sólo se menciona una vez en el apartado de comunidad y se puede leer entre líneas. En cuanto al ser que deseamos formar, habla de formación integral pero individualista, dejando de lado la parte comunitaria; habla de la comunidad educativa en tal forma que parece separada del/la alumno(a) en formación. El MP omite este tema.

La misión y visión no está explícita en el IE, en el MP sí se encuentra. La misión es coherente con la espiritualidad congregacional en sus términos, pero tal vez poco aterrizada. A continuación se presenta:

“En los colegios de las SR, queremos que el Reinado de Amor del Corazón Eucarístico de Jesús sea una realidad en cada uno de nuestros alumnos(as), se extienda a sus familias y sociedad, por eso nos esforzamos en formarlos integralmente, propiciándoles la vivencia de valores humano – cristianos y un nivel académico alto, con aprendizajes significativos, para que se conviertan en semillas de fraternidad y justicia en el mundo de hoy”.

(Sembradoras del Reino 2007: 7)

El IE presenta valores institucionales importantes, responsabilidad, respeto, orden, fe, pero no considera algunos valores que respondan a la realidad actual como son: solidaridad, corresponsabilidad, trabajo en equipo, honestidad, equidad, tolerancia, democracia, necesarios para la extensión del Reinado de Amor del que se habla en la misión.

El IE fundamenta su **acción pastoral** en la teología del Sagrado Corazón, en la misericordia de Dios, actual y pertinente en el hoy si se actualiza, pues se queda en prácticas devocionales propias del tiempo en que surge. Falta coherencia al confrontar esta teología con algunos imperativos que aparecen en el MP, que desdichan de la misericordia y del trato cordial. Aunque habla de la vida y de grupos juveniles, el IE, se centra mucho en la catequesis, celebraciones y misas, de corte devocional por tradición. Faltan lineamientos para realizar una pastoral escolar más completa y trascendente.

En cuanto a lo **pedagógico** ninguno de los dos documentos analizados define el estilo, aunque el IE, insiste en no educar para la escuela, sino para la vida; se generaliza mucho acerca de procedimientos y métodos. Tampoco se habla del rol de la directora, del maestro(a) o del alumno(a), cuestión que dificulta llevar a la práctica la presencia pedagógica de que habla el IE y asumir las

funciones que marca el MP, no como obligaciones, sino como tarea elegida libremente, cuya realización crea un **ambiente escolar** de armonía que es necesario para una acertada distribución de roles, en bien del aprendizaje de los alumnos. Otro vacío dentro de esta dimensión es el trabajo colegiado. En cuanto a disciplina, expone la presencia pedagógica como medio para conseguirla, aunque, enseguida habla de premios y castigos.

En cuanto a **gestión**, la ausencia del tema de clima escolar, en el MP y la forma de especificar funciones, contradice lo expresado en el IE. En cuanto al ejercicio de liderazgo ejercido por la directora y la distribución de funciones, no existe en el IE y en el MP, se menciona como: Funciones para Directora Técnica-Pedagógica y Directora administrativa, que sería la ecónoma y funciones aisladas para el resto del personal. En el MP dice que hay que apoyar decisiones de equipo, pero no define quiénes hacen equipo, cuándo, etc., Eso crea cierta confusión.

Se valora el esfuerzo hecho para la construcción de los dos documentos analizados y la riqueza que han aportado a las escuelas de las SR, sin dejar de sentir que en el momento actual, ya no son suficientes, que es necesario actualizarlos, completarlos, tal vez rehacerlos en forma integrada y participativa, ya que el Ideario Educativo tiene su origen en 1984 y el Manual de Procedimientos, aunque surge en el año 2007, no ha sido suficientemente difundido y es de un corte normativo e imperativo que poco invita a la apropiación de sus contenidos y menos a un sentido de colaboración y participación en su vivencia.

### **2.8.2 Aplicación, sistematización y análisis de Entrevistas a Hermanas Directoras.**

Como se tenía planeado, las entrevistas se realizaron del 15 al 19 de marzo del año en curso, en el siguiente orden:

- 1) Colegio Libertad en Acatlán de Juárez, Jalisco, 15 de marzo del 2012.
- 2) Colegio del Buen Ciudadano en Guadalajara, Jalisco, 16 de marzo del 2012.
- 3) Colegio Alpes Mexicanos en la Manzanilla de la Paz, Jalisco, 17 de marzo del 2012.
- 4) Colegio Morelos en Cocula, Jalisco, 18 de marzo del 2012.
- 5) En Guadalajara, Jalisco, se aprovechó la estancia de la Directora del Bachillerato Tecnológico del Pacífico, BCS, 19 de marzo del 2012.

Dichas entrevistas fueron grabadas, para mayor fidelidad a lo expresado y hechas a las 5 directoras, fueron sistematizadas mediante una tabla en que se escribió en la parte superior la pregunta correspondiente y enseguida en dos columnas: número consecutivo de las participantes y su respuesta. A continuación se muestra una parte de dicha tabla.

Tabla 2.2 Sistematización de la entrevista a Hermanas Directoras.

PREGUNTA 7: ¿Se ha dado a conocer a la comunidad educativa la existencia de algún documento de carácter institucional que marque el rumbo de los colegios de nuestra Congregación? ¿Cuál? ¿Cómo lo llevan a la práctica?

No. Consecutivo	RESPUESTAS:
1.-	Solamente conozco el Ideario Educativo de la Congregación y últimamente la forma de planear que nos han pedido las Hermanas del Gobierno General, pero que es general, no exclusivo de educación. Más bien lo que nos unifica, son las tradiciones heredadas de las hermanas mayores como son: misas de viernes primeros y las visitas al Santísimo
2.-	Al principio se dio a conocer y se les entregó para que lo estudien personalmente, aunque tal vez no lo hagan... Me refiero al Ideario. Estudiarlo en otras ocasiones es como perder el tiempo, ya que es repetitivo y no muy claro.

Después de sistematizar las respuestas de las entrevistas, se procedió a analizar cada una de ellas, la siguiente fase de análisis se hizo en una tabla que incluye todos los ítems y sus respuestas, permite ver: categorías del análisis y resultados cuantitativos. A continuación podemos observar la Tabla 2.3:

Tabla 2.3 Análisis de la entrevista a 5 Directoras.

Temas o categoría	Síntesis	Resultado cuantitativo
1.- Continuidad	<p>1 directora pudo dar continuidad al proyecto iniciado por su antecesora, sin ver claridad en los objetivos.</p> <p>4 directoras no lo consiguieron, por las razones siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 por haber estado mucho tiempo fuera del contexto escolar y no tener recursos.</li> <li>• 1 por no tener los recursos disponibles.</li> <li>• 2 por no encontrar proyectos</li> </ul>	<p>De 5 Directoras:</p> <p>1 SI dio continuidad</p> <p>4 No</p> <p>.</p>



2. y 3 Ambiente Laboral Encontrado.	<p>2 directoras expresan que encontraron un ambiente escolar a veces nocivo, otras positivo, sin predominio de ninguno.</p> <p>2 directoras manifiestan haber encontrado un ambiente nocivo para el aprendizaje.</p> <p>Expresan que predominaba un ambiente de desconfianza, de desconcierto y de pasividad del personal. Comentan que creen que debido al cambio de la directora anterior, algunos padres de familia esperaron para inscribir a sus hijos, investigaron cómo era la nueva madre encargada.</p> <p>*Todas perciben pequeña mejora en el presente, se sienten ya reconocidas.</p>	<p>De 5 Directoras:</p> <p>2 encontraron ambiente mezclado: nocivo y positivo.</p> <p>3 nocivo.</p> <p>5 confirman mejora actual.</p>
4.-Pedagogía	<p>1 directora expresa que en su centro se aplica una pedagogía conductista, porque la disciplina se consigue con reportes y hasta expulsión.</p> <p>3 directoras describen la pedagogía que se aplica en el centro, con características de constructivismo y enfoque humanista. Incluso alguna hace referencia de secuencias de reflexión valoral y a la RIEB.</p> <p>1 directora acepta que aunque tiene tendencia al constructivismo, conserva mezcla de este con la escuela tradicional y conductismo.</p>	<p>1.- Conductista</p> <p>3.- Constructivista con enfoque humanista</p> <p>1.- Mezcla de Escuela tradicional, conductismo y constructivismo.</p>
5. Coherencia con el Ideario	<p>1 directora afirma que no es totalmente coherente.</p> <p>4 directoras, por diferentes razones dicen que sí es coherente.</p>	<p>De 5 Directoras:</p> <p>1 – No del todo</p> <p>4 – Si es coherente.</p>

<p>6.-</p> <p>Elementos de la pastoral atendidos</p>	<p>3 directoras se esfuerzan por atender los tres aspectos, incluyendo en la vivencia la solidaridad, grupos juveniles y de promoción vocacional.</p> <p>1 directoras atienden preferentemente catequesis y celebraciones, devocional y desencarnadas de la realidad.</p>	<p>De 5 Directoras:</p> <p>3 atienden catequesis, celebración y vivencia.</p> <p>2 catequesis y Celebración.</p>
<p>7.-Conocimiento de Documentos Congregacionales</p>	<p>4 directoras conocen el Ideario</p> <p>1 directora, no hace explícito el conocerlo o no.</p> <p>1 directora no ha dado a conocer el Ideario por falta de tiempo.</p> <p>2 directoras, no lo explicitan</p> <p>1 directora lo ha dado a conocer levemente al inicio del curso escolar y nada más, pues hay multitud de asuntos a resolver.</p> <p>1 directora lo ha profundizado con sus docentes, dice que le ha dado buenos resultados. Expresa la necesidad de contar con documento orientador y actual para el quehacer educativo.</p>	<p>De 5 Directoras 4 conocen el IE</p> <p>1 No lo ha dado a conocer.</p> <p>2 No lo explicitan</p> <p>1 Lo dio a conocer ligeramente.</p> <p>1 Lo ha profundizado. Alude la necesidad de un Documento Congregacional más completo.</p>
<p>8.Necesidad de actualizar e integrar Documentos</p>	<p>4 directoras dicen SI actualizar e integrar documentos congregacionales de educación.</p> <p>1 directora sólo pide actualizar el Ideario.</p>	<p>De 5 Directoras:</p> <p>4 Lo ven necesario</p> <p>1 Sólo pide actualizar el Ideario.</p>

9.-Beneficios si se logra actualizar e integrar los documentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Unificación de nuestros colegios.</li> <li>*Identidad Congregacional.</li> <li>*Continuidad en las Instituciones.</li> <li>*Enriquecería y a la vez daría libertad en cada situación.</li> <li>*Trabajo colegiado y bien común.</li> <li>* Renovación</li> <li>*Favorece el llevarlo a la práctica</li> <li>* Crecimiento de nuestro servicio educativo.</li> <li>* Se evitarían resentimientos entre hermanas</li> </ul>	<p>Las 5 Directoras, encuentran beneficios.</p> <p>Identidad 4</p> <p>Continuidad.- 4</p> <p>Trabajo colegiado 2</p> <p>Las otras aportaciones aparecen 1 vez</p>
---	---	---

En los siguientes párrafos se encuentra el análisis de la entrevista en base a categorías preestablecidas. En dicho análisis y de los posteriores instrumentos, se encuentran expresiones que describen lo rescatado y pueden parecer muy generalizadas; a un lado de ellas se indica la frecuencia correspondiente entre paréntesis

El análisis de este instrumento confirmó que la **continuidad** se rompe cuando hay cambio de directora (f=4), por causas diversas, entre otras porque no se entregan proyectos o se entregan sin suficiente claridad y sin recursos, a veces se continúan sin entender su objetivo, realmente no hay seguimiento. La falta de continuidad, lleva a volver a empezar con la nueva directora y ocasiona sin pretenderlo un **ambiente** de poca armonía (f=2), de duda y desconfianza (f=3), que aunque al paso se va transformando en un clima propicio al aprendizaje, no favorece la identidad de los colegios de las SR y pone en crisis la educación que se imparte. Es urgente hacer posible en dichas Instituciones, avanzar con una dirección, clara y compartida, con la certeza de que se camina en compañía, nunca solos.

Otro dato importante es que no existe mucha claridad en el **enfoque pedagógico privilegiado**, es decir de acuerdo a qué corriente pedagógica

planean y realizan su práctica docente. Al respecto expresan una mezcla de tradicional, conductista y constructivista (f=4). La mayoría (f=4) dicen que es coherente con la filosofía que sustenta y que se encuentra en el Ideario Educativo, aludiendo diversas razones, a veces contradictorias entre ellas, de aquí la necesidad de elegir y proponer la pedagogía que se considere más apta para los colegios, como una nota más que identifique como congregación educadora.

En cuanto a lo **pastoral** se da más importancia a catequizar a través de clases y a la celebración: Eucaristías, sacramentos, etc. (f=3). Sólo dos dicen atender la parte vivencial de la evangelización en sus centros escolares.

En cuanto al **conocimiento y aplicación de los documentos congregacionales**, se puede decir que el Manual de Procedimientos es mencionado en una ocasión, definiéndolo como impositivo y causante de conflictos, por lo mismo ignorado. En cuanto al Ideario de Educación, sólo una entrevistada, dice, haberlo dado a conocer y profundizado con el personal; de las demás, una levemente, otra no lo ha dado a conocer y dos de ellas no lo explicitan. Una de ellas se adelanta a decir que sería muy bueno, el contar con un documento más completo que favoreciera la unidad y la identidad de las escuelas de las SR.

Todas ven **necesario actualizar el Ideario Educativo** y cuatro están de acuerdo en integrar un documento único que oriente el quehacer educativo de las SR, porque encuentran beneficios, como: identidad congregacional, continuidad en las Instituciones, trabajo colegiado y bien común, renovación, crecimiento del servicio educativo, además los lineamientos claros evitarían resentimientos entre hermanas.

A través del análisis de las entrevistas, se percibe claramente que la improvisación, la no continuidad, la dispersión en estilos pedagógicos, así como el poco conocimiento y ligera profundización de los documentos congregacionales de

educación, podría superarse con la creación de un nuevo documento amplio, actual e integrador que ofrezca líneas que favorezcan la unidad e identidad de las escuelas de las SR.

### **2.8.3 Aplicación, sistematización y análisis de los cuestionarios abiertos aplicados a maestras religiosas.**

Los cuestionarios abiertos a hermanas maestras fueron aplicados en forma individual, dentro de las fechas planeadas y contestados por 5 de 10 maestras; las respuestas fueron sistematizadas mediante una tabla similar a la utilizada en la sistematización de las entrevistas; de dos columnas, en la primera el número consecutivo de las respuestas, en la segunda las respuestas de cada una, pregunta por pregunta.

A las tablas de sistematización se les aumentó una columna a la derecha para hacer el análisis correspondiente. Las dos primeras columnas conservan los datos de la sistematización, remarcando de colores las diferentes aportaciones y la tercera contiene la interpretación de la información encontrada. El siguiente paso fue vaciar el análisis de los cuestionarios en otra tabla que contiene todos los ítems con sus respuestas, que permite ver: categorías, análisis y resultados cuantitativos. Enseguida se puede observar dicha tabla:

Tabla 2.4 Análisis del cuestionario abierto a Hermanas Maestras.

Contenido	Síntesis	Resultado Cuantitativo
1. Ambiente Escolar.Amnte	<p>Alguien describe un ambiente nocivo al aprendizaje, por las dificultades entre administradora y directora, por no tener claro quién tiene más autoridad de las dos.</p> <p>También se expresa que el clima se enrarece más cuando una directora se va y otra llega, nadie sabe a qué atenerse y se queda inconcluso lo iniciado.</p> <p>Otras hermanas maestras, describen un ambiente positivo, aunque sin muchas precisiones. En tanto que hay quienes reconocen un ambiente en donde se viven momentos positivos y otros difíciles.</p> <p>Dicen que los alumnos(as) en general son tranquilos y dóciles.</p>	<p><b>De cinco hermanas maestras:</b></p> <p>1 dice encontrar ambiente nocivo.</p> <p>2 dicen que el ambiente es positivo.</p> <p>2 hablan de vivencia mezclada de los dos ambientes</p>
2. Razones para elegir este colegio.	<p>Afirman que nuestros colegios son elegidos porque se dan: buenos principios, valores, religión y son dirigidos por religiosas.</p> <p>Hay más disciplina que en otras escuelas.</p> <p>Se da mejor preparación, porque contamos con buenos maestros</p> <p>Es la única escuela particular en el lugar.</p> <p>También por la cercanía a los lugares de trabajo de los padres de familia.</p>	<p><b>De 5 hermanas maestras:</b></p> <p>2 buenos principios y mejor disciplina</p> <p>2 buenos principios y buena preparación.</p> <p>1 dirigida por religiosas y única particular del lugar.</p> <p>1 Por su ubicación</p>
3.-Valores	<p>Los valores reconocidos como propios de nuestras Instituciones, en orden descendente son:</p> <p>Responsabilidad, y respeto,</p> <p>Convivencia y colaboración,</p> <p>Alegría, sencillez, servicio</p> <p>Fe.</p>	<p><b>De 5 hermanas maestras:</b></p> <p>5</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p>

4.- Enfoque pedagógico privilegiado.	<p>Tradicional y de control, es necesario si se quiere educar de verdad.</p> <p>Entre conductista y constructivista, según se considere conveniente.</p> <p>No definen la pedagogía empleada.</p> <p>Con tinte humanista, como seguidoras de Jesús.</p>	<p><b>De 5 hermanas maestras:</b></p> <p>1 Tradicional</p> <p>1 Mezcla de conductista y constructivista.</p> <p>3 No definen</p> <p>1 Tinte humanista</p>
5.- Coherencia con el Ideario	<p>Las hermanas maestras que contestaron el cuestionario afirman que sí es coherente dando diversas razones, aunque algunas de ellas se contradicen. Hay quien dice que si es coherente porque el castigo es necesario, el Ideario habla de sanciones y otras, que la convivencia pedagógica acompaña y evita cometer errores y por lo tanto no es necesario castigar, el amor basta, también se apoyan en el mismo documento.</p>	<p><b>5 de 5 hermanas maestras:</b></p> <p>- SI</p>
6 y 7.- Elementos de Pastoral atendidos.	<p>Afirman que la catequesis, es atendida con prioridad y las celebraciones son de tipo devocional.</p> <p>Se trabaja aunque poco en la vivencia, a través de un ambiente de fe, practicando la solidaridad y aplicándolo a la vida cotidiana.</p> <p>En cuanto a grupos juveniles y de Pastoral Vocacional, lo hacen a través de catequesis, alguien no define la forma y otra dice que no se hace.</p>	<p><b>De 5 hermanas maestras:</b></p> <p>3 - Catequesis y celebración de tipo devocional.</p> <p>2 Catequesis, celebración y vivencia.</p> <p>Grupos Juveniles y de Pastoral Vocacional:</p> <p>3 – con catequesis</p> <p>1 -No define la forma.</p> <p>1 - No se hace.</p>
8.- Conocimiento de Documentoss. Congregacionales.	<p>La mayoría dice que se conoce el Ideario, a profundidad y ligeramente. Les parece poco atrayente y no claro.</p> <p>Alguien no respondió la pregunta</p>	<p>De 5 hermanas maestras:</p> <p>1 - conocen el Ideario</p> <p>3 – ligeramente</p> <p>1 No respondió</p>

9.- Actualizar e integrar los Doc. Congregacional.	<p>La mayoría afirman que sí es bueno y urgente actualizar e integrar los documentos existentes, aunque propiamente lo que se conoce es sólo el Ideario de Educación.</p> <p>Alguien dice, que no es necesario, que así estamos bien, con libertad.</p>	<p>De 5 hermanas maestras:</p> <p>4 – Si es necesario</p> <p>1 – No es necesario.</p>
10. Beneficios de actualizar y construir un documento más completo.	<p>Organización completa, responsable y dinámica que responda hoy.</p> <p>Unidad y comprensión en la labor docente y directiva (Reino).</p> <p>Identidad de nuestros colegios.</p> <p>Lograr cambios de conducta en nuestros alumnos y colaboradores.</p> <p>Facilidad para asumir tareas en donde seamos enviadas.</p> <p>Continuidad en los cambios de personal religioso.</p> <p>Disminución de conflictos entre hermanas.</p>	<p>De 5 hermanas maestras:</p> <p>4 encuentran beneficios.</p>

Al analizar las respuestas dadas por las maestras religiosas, se encontró que el **ambiente escolar** no es del todo armónico( $f=1$ ), combina elementos positivos y nocivos ( $f=2$ ) para el aprendizaje, entre la descripción que hacen del clima es de tomarse en cuenta, la falta de comprensión entre la administración económica y quien ejerce el liderazgo de la Institución, existe confusión en cuanto a quién depende de quién, el cansancio, la no aceptación entre hermanas y la falta de actualización, son otros elementos que afectan el clima escolar, así como el no tener lineamientos claros para entregar y recibir la dirección, cuando las hermanas son trasladadas a otro lugar y cómo continuar los proyectos iniciados por otra hermana, respetando el proceso de docentes, alumnos(as) y padres de familia.



El **enfoque pedagógico** no es muy claro para la mayoría (f=3): dos mencionan que es tradicionalista, mezcla de conductista y constructivista, según se vea conveniente; con tinte humanista por ser seguidoras de Cristo (f=1); las cinco dicen que es coherente con la filosofía propuesta en el Ideario, aunque sus razones se contradicen entre sí. Lo cierto es que mientras no se llegue a un acuerdo al respecto, dentro del mismo centro educativo van a seguirse dando dolorosas confrontaciones, si cada maestro(a) conduce pedagógicamente a su grupo como cree conveniente y aún más, es posible cuestionar bajo qué lineamientos revisa planeaciones de clase la directora y qué orientaciones da al respecto. No obstante, como se verá más adelante, se cuenta con buenos profesores(as) y buen nivel académico.

Reconocen como **valores institucionales**, en orden descendente de acuerdo a las frecuencias: la responsabilidad, el respeto (f=5), convivencia, colaboración (F=3), alegría, sencillez, servicio y fe (f=1). Como se puede observar no se reconocen valores actuales que preparen a los alumnos(as) para responder a retos sociales, como son la democracia, la libertad, tolerancia, inclusión, solidaridad, etc.

Se considera que los valores antes mencionados, se reflejan como **características de los centros**, el buen nivel académico, maestros preparados (f=2), buenos principios y disciplina (f=2) aunque algunos eligen el colegio por su cercanía al lugar donde trabajan o por ser única opción de escuela particular en el pueblo (f=1). Los papás valoran que dichos colegios sean dirigidos por religiosas.

Dentro de la **pastoral**, se atiende prioritariamente la catequesis con: clases de Educación en la Fe, de Valores, preparación a primera comunión, confirmación, quinceañeras; las Eucaristías y otras celebraciones son de forma devocional (f=3), lo vivencial y la formación de grupos juveniles y vocacionales pasa a segundo término (f=2). No obstante los esfuerzos que se realizan por comprometer la vida al estilo de Jesús, falta hacer de la fe una vivencia gozosa que impregne todo el

ambiente y la vida cotidiana de los centros escolares. Algunas veces las líderes se dejan atrapar por las muchas exigencias del momento y se olvidan que en este punto radica lo esencial como Escuelas Católicas.

En cuanto al **conocimiento y aplicación de los documentos congregacionales** sobre educación, sólo se conoce el Ideario de Educación de manera ligera y parcial (f=3). No se ha profundizado y por lo mismo no es posible articular sus partes, se toman expresiones de él en forma aislada e incompleta, para justificar. El Manual de Procedimientos es el gran desconocido (f=5).

A excepción de una hermana, todas ven necesario **actualizar el Ideario, a través de un documento más amplio, que oriente y fortalezca nuestra tarea de educación**. Valoran que al conseguirlo, se obtendrán grandes beneficios, como: organización más completa, responsable y dinámica que responda hoy; más unidad y comprensión en la labor docente y directiva a favor del trabajo por el Reino del Corazón de Jesús en la Eucaristía, de acuerdo al Carisma Congregacional; identidad de los colegios, facilidad para asumir tareas en donde sean enviadas y logro de cambio de conducta de educandos(as) y colaboradores(as).

#### **2.8.4 Aplicación, sistematización y análisis del cuestionario de preguntas abiertas a docentes colaboradores.**

Las encuestas fueron contestadas por 15 de 148 docentes colaboradores; elegidos(as) atendiendo al grado de identificación con el colegio, su profesionalismo y apertura. Las respuestas obtenidas fueron sistematizadas transcribiéndolas en una tabla similar a la utilizada en la sistematización de entrevistas y cuestionarios a maestras religiosas. Con dos columnas: la primera de ellas contiene el número consecutivo de las respuestas de los participantes y, en

la segunda, las respuestas de cada una. La pregunta correspondiente en la parte superior.

A las tablas de sistematización, se les agregó una tercera columna para anotar en ella el análisis correspondiente, tomado de la segunda columna en que fueron remarcando con colores diferentes, de acuerdo a su contenido, la información encontrada. Enseguida el análisis de las encuestas fueron transcritos, a otra tabla, todos los ítems con sus respuestas, permitiendo ver: categorías, análisis y resultados cuantitativos. A continuación se presenta dicha tabla.

**Tabla 2.5 Análisis de cuestionarios a docentes**

Antigüedad en años de los 15 docentes que respondieron el cuestionario.:				
De 3 a 5 años:	De 6 a 10 años; 6	De 11 a 15 años:	De 16 a 20 años:	De 21 a 25 años:
6		1	1	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>De los 15 participantes, 1 docente con 4 años de antigüedad no conoce el nombre de la Congregación con la que colabora.</li> </ul>				

Contenido:	Síntesis	Resultado Cuantitativo:
Continuidad	Expresan a través de sus respuestas desconcierto cuando hay cambio de directora, es como empezar de nuevo.	12 responden no continuidad. 3 no aportan al respecto
Clima	Dicen que el clima en general es positivo, aunque la comunicación e información no es suficiente.	12 coinciden 3 no aportan
3.- Características del colegio.	Que se ofrecen buenos principios, valores, religión; hay más disciplina, se brinda mejor preparación porque se cuenta con buenos maestros profesionales y comprometidos; la forma de trabajar da excelentes resultados.	De 15 maestros:1 14 – Buenos principios 3 - Mejor Disciplina 3 – Mayor preparación 5 – La forma de trabajar.
4.- Razones de elección del Colegio.	Coinciden con las características enmarcadas en la anterior pregunta: buenos principios, valores, religión, atendido por religiosas. Más disciplina Mejor preparación, alto nivel académico y buenos maestros. Forma de trabajar exitosa, prestigio ganado durante años. Cercanía del lugar de trabajo de los papás.	De 15 maestros: 12 – Buenos principios y atendidos por religiosas. 3 – Disciplina 8 – Nivel académico – buenos maestros 5 – Forma de trabajo – Prestigio. 2 - Ubicación
5. Valores propios.	Además de enumerar valores muy conocidos como: La responsabilidad, y respeto, colaboración, alegría y sencillez, nombran otros que son elementales en la sociedad actual: equidad, justicia, participación, inclusión, participación, honestidad, tolerancia.	De 15 maestros: 14 nombran los valores ya citados en la columna anterior.. 1 cita sólo la responsabilidad y el respeto.
6.- Elementos de Pastoral	La mayoría de maestros dicen que es vivencial. Alguno que se catequiza y buen número no logran definirla o reconocerla. Expresan no saber sobre el tema.	De 15 maestros: 8 – Vivencial 1 – Catequesis 6 - No definen
7. Características de alumnos y exalumnos.	Por su Nivel Académico, responsabilidad y capacidad para competir con otros jóvenes.  Una Formación que los hace atentos, responsables y respetuosos.  Las habilidades para integrarse, crear, etc.	De 15 maestros:  10 – Nivel académico  9 – Actitudes  4 – Habilidades.  *Algunos maestros reportan más de una característica.
8.- Enfoque Pedagógico	Los maestros describen la pedagogía de diversas formas, utilizan buen material, alguien dice que es de control para tener disciplina y formar buenos hábitos. Otros describen rasgos de conductismo y constructivismo, los cuales los aplican mezclados. Buen número de ellos no logran definirla. Denotan confusión.	De 15 maestros:  1 – De control  4 – Mezcla de conductismo y constructivismo.  10 – No la definen

9.- Conocimiento de Documentos Congregacionales.	<p>El documento más conocido es el Ideario Educativo. Otros no identifican ninguno.</p> <p>Otros más mencionan sólo misión y visión, que son parte del ideario, documentos internos del colegio, otros de la Congregación pero no de educación o eclesiales como Aparecida.</p>	<p>De 15 maestros:</p> <p>3 – Conocen Ideario</p> <p>6 – Ninguno</p> <p>6 – Otros documentos de otra índole.</p>
10.- utilidad práctica de los Documentos.	<p>Algunos maestros expresan no saber, no definen nada o sencillamente no respondieron.</p> <p>Otros valoran que les sirve para contrastar el documento con su práctica, como ejercicio de autoanálisis, para dar sentido a los objetivos de las HCJS, para entender, comprender y ayudar a los alumnos. Para buscar disciplina con dignidad.</p> <p>También afirman que los mensajes positivos les animan y ayudan a vivir valores como unión, paciencia y equidad etc.</p>	<p>De 15 maestros:</p> <p>7 – No dan respuesta</p> <p>8 – Si expresan utilidad en forma variada.</p>

La aportación de los maestros participantes resultó muy valiosa para la búsqueda. Entre otras cosas, cuestionó el que un docente, con cuatro años de antigüedad **no conoce el nombre de la Congregación**, en el colegio que colabora, la directora y compañeros dicen que es comprometido y profesional, pero sólo sabe que trabaja con religiosas y nada más. Podría ser que este maestro forme parte de aquellos colaboradores que desde su ingreso al centro escolar, no han recibido información documentada que les permita incluso interpelar actitudes y acciones que contradigan los fines propositivamente y ayude a crecer como institución educativa.

A través de sus respuestas coinciden la mayoría en que el **clima escolar** en general es bueno, pero la comunicación e información no es suficiente y ello es causa de desconcierto además de limitar el apoyo real en lo organizado(f=12). También expresan que falta de continuidad.

Los 15 colaboradores(as) reconocen como **características de los colegios**: que tienen y ofrecen buenos principios, un ambiente de disciplina, en la mayoría de los casos alto nivel académico, que se cuenta con maestros comprometidos, responsables, profesionales; que el prestigio se ha conquistado por la forma de trabajo ordenado, constante, cuidadoso. También, que algunos padres de familia, eligen traer a sus hijos a la institución, porque el colegio queda cerca del lugar de su trabajo.

En cuanto a **valores institucionales**, no sólo mencionan responsabilidad, respeto (f=1), colaboración, alegría y sencillez, van más allá, al hacer mención de valores necesarios hoy más que nunca (f=14) y que sin duda pueden hacer más tangible el Reino de Dios, que como SR se desea extender, como son: la tolerancia, la inclusión, la equidad, la justicia, la solidaridad, la honestidad, el compromiso, la empatía.

De los 15 maestros, 8 dicen que **la pastoral** es vivencial, que no sólo queda en palabras, que de alguna manera toca la vida y la hace más plena; uno dice que se catequiza y buen número (f=6) no la reconoce. Estos datos son reveladores, dar religión en una escuela no es, desde luego una Pastoral Educativa; hay que impregnar la fe en la vida cotidiana del colegio, hay que esforzarse y crear lineamientos más claros en esta área que es primordial para toda escuela católica.

En el rubro del **enfoque pedagógico**, diez profesores(as) no la definen, cuatro consideran que es mezcla de conductismo y constructivismo y otro afirma que es tradicional o de control. La realidad es que existe confusión y falta de orientación en este aspecto, habría que considerar que no es posible mantenerse indiferentes a la renovación educativa, sin afectar con ello a los niños(as) y jóvenes que se atienden.

El **documento congregacional de educación conocido** por 3 de 15 docentes, es el Ideario Educativo. 12 de ellos no identifican ninguno o mencionan sólo misión y visión, que son parte del ideario, documentos internos del colegio, otros de la Congregación o eclesiales, pero no de educación. No obstante que algunos aportan que les sirve para contrastar el documento con su práctica, como ejercicio de autoanálisis, para dar sentido a los objetivos de las SR, para entender, comprender, ayudar a los alumnos y para buscar disciplina con dignidad; se puede decir que hay confusión, desconocimiento y que esta realidad no permite responder si les han sido de utilidad los documentos, en su práctica o no.

## 2.9 Descripción y análisis de resultados

El resultado obtenido en el análisis de datos de los instrumentos aplicados, arroja elementos muy valiosos en el proceso de indagación acerca de la necesidad de un referente común actualizado para los colegios de las SR, que integre y enriquezca los documentos congregacionales existentes y dé identidad a dichas Instituciones.

Sobre el tema de si la **continuidad** es posible o no, en el cambio de directoras, las entrevistadas confirman que en general no, dan razones diversas: desde quien dice continuar sin entender el objetivo y desde luego, así no es posible realizarlo; hasta quien no encontró ningún proyecto, o no cuenta con los recursos para llevar a cabo el proyecto iniciado, etc. Pozner (2000) nos recuerda que ya no es posible concebir la idea de uniformidad al educar, al hablar de continuidad de ninguna manera nos referimos a rutina uniforme, es necesario dar el paso de la administración escolar a una gestión educativa estratégica, que pueda ir más allá de intereses personales e involucrar en este cambio a todos los actores, de tal suerte que asegure el éxito de los proyectos que se emprendan.

Las directoras expresan que el **ambiente escolar** que encontraron al llegar al nuevo centro, no era del todo positivo para el aprendizaje y que poco a poco va mejorando, en la presente percepción coinciden las maestras encuestadas, esta realidad, es causada, por la experiencia de que al cambio de directora, cambian prioridades, formas de liderazgo y es volver a empezar, incluso, con el afán de cambio, hasta se llega a atropellar la cultura escolar, creando malestar, también se debe a malos entendidos entre directoras y administradoras, por no tener claridad de funciones, desde luego, en detrimento del ambiente de alegría, compromiso y sencillez, que es deseable vivir en la comunidad educativa. Duart (1999) expresa que el clima de las organizaciones educativas es lo que las diferencia una de otra y les da su identidad única. ¿Qué hace falta para gozar de un clima más propicio para el aprendizaje y la profesionalización, en vista a mayor identidad como escuelas de las SR?

La organización escolar y la cultura escolar son consecuencia de la gestión y desde luego crear cultura requiere de tiempo, de constancia y de permanencia, es decir, de continuidad, sin que esto sea sinónimo de rutina. Se necesitan directrices claras y precisas para evitar estar haciendo cambios innecesarios que produzcan desconcierto, falsas expectativas y poco compromiso de docentes y padres de familia, cada dos o tres años, frecuencia con que se dan los traslados de directora. Como Congregación se hace necesario buscar la unidad desde la diversidad de personas que la forman, en bien de la educación que ofrece a niños(as) y jóvenes.

Schmelkes (2004), habla de la relación entre escuela y padres de familia, que conlleva necesariamente que ofrece el colegio y que demandan o piden los papás, se puede decir que los colegios de las SR, tienen **características por las que son elegidos como ideales para los educandos(as)** que atienden. Al respecto, maestras y docentes colaboradores coinciden en que estas escuelas



son identificadas y valoradas porque las dirigen religiosas, se forma en **valores** humanos y religiosos, como son: responsabilidad, respeto, convivencia, colaboración, alegría, sencillez, servicio y fe; hablando de **valores institucionales**, los docentes encuestados tienen una visión más actual, mencionan la tolerancia, equidad, solidaridad, participación, inclusión, empatía, valores que son indispensables hoy y que tienen que ver, definitivamente, con el Reino de Dios, que por Carisma Congregacional hay que extender. Tal vez es el momento de construir de forma participativa, un documento actualizado que dé razón de nuestro fin educativo y una auténtica formación en valores.

Hermanas y docentes reconocen que las escuelas de las SR, mantienen buen nivel académico y trabajan con disciplina y constancia; que cuentan con maestros(as) comprometidos y profesionales, hasta innovadores. Sin duda se lograría mucho más con tan valioso personal, si se les ofreciera lineamientos claros desde su ingreso y se les acompañara con una formación profesional en diferentes áreas, acorde al Carisma Congregacional.

Se dan algunos casos, en que los padres de familia eligen estos colegios, porque es única opción de escuela particular en el lugar o que su ubicación es cercana al lugar de trabajo de ellos; no obstante se cree que ellos encuentran algo valioso en la educación ofrecida, de lo contrario no importaría ni distancia, ni si es escuela pública.

Directoras y maestras dicen que en la **pastoral escolar**, se atiende prioritariamente la catequesis y la celebración en forma devocional, lo vivencial y la formación de grupos juveniles y vocacionales pasa a segundo término. Los maestros(as) en su mayoría no la reconocen, lo que es significativo, ya que la escuela católica, es el lugar por excelencia para la acción evangelizadora, es algo inherente a su identidad y su misión. Un número considerable de ellos dicen que es vivencial y otro, que es sólo catequesis. Se puede afirmar que lo que muestran las respuestas analizadas, en la línea de pastoral, es la ausencia de un plan, que

permita que esta dimensión sea identificada por los diversos agentes educativos y atendida en todos sus aspectos, de alguna manera incide en que entre los **valores** institucionales no aparezca la solidaridad, valor no solo humano sino trascendente conocido por los creyentes como caridad, propio de la Congregación de las SR y que la falta de vivencia de fe y compromiso, se refleje, algunas veces, en un **clima escolar** no del todo armónico

De nuevo coinciden hermanas y profesores(as) en que no existe mucha claridad en el **enfoque pedagógico**, expresan una mezcla de tradicional, conductista y constructivista, en algunos hay confusión de lo pedagógico con elementos filosóficos. Duart (1999) considera muy importante el currículum y la pedagogía por la que es transmitido, porque son parte de la construcción cultural de la escuela, es una acción educativa que organiza las prácticas humanas y un espacio de experiencia que marca una vida.

En su mayoría ven **coherencia entre la pedagogía empleada y la filosofía que sustenta** (f=22) y se propone en el Ideario Educativo, aunque las razones presentadas, en algún punto se contradicen, por ejemplo: la sanción como necesaria para formar y la convivencia pedagógica como pedagogía que acompaña y previene errores. Se percibe que en el único documento conocido por hermanas y profesores(as), hay grandes vacíos en lo pedagógico y lo que contiene, efectivamente está entremezclado con otras dimensiones, a eso obedece, probablemente la confusión en reconocer el enfoque pedagógico.

Al respecto, la SEP, es muy clara, en sus lineamientos actuales, al proponer la corriente pedagógica constructivista por favorecer que cada educando(a) sea auto-aprendiz permanente. No es posible mantenerse ajenas a la renovación educativa, sin afectar con ello a los niños(as) y jóvenes a quienes se acompaña en su proceso permanente de aprendizaje. Lo cierto es que mientras no se llegue a un acuerdo en cuanto a la pedagogía que caracterice las Instituciones en cuestión, dentro de un mismo centro educativo van a seguirse dando dolorosas

confrontaciones, si cada maestro(a) conduce pedagógicamente a su grupo como cree que es mejor; en tal situación, y surge una interrogante: ¿bajo qué lineamientos revisa planeaciones de clase la directora y qué orientaciones ofrece?

**De los dos documentos congregacionales en la línea de educación**, el IE es reconocido por la mayoría de hermanas y docentes participantes (f=19), aunque no suficientemente. En cambio el MP no es identificado, ni siquiera por todas las directoras. Existe confusión entre documentos congregacionales de educación y otros documentos eclesiales o aún de la misma Congregación con fines diferentes; lo que habla de la carencia de un referente actual que apoye la labor educativa de las SR.

En el análisis documental se pudo constatar que el IE, no es muy claro, ni preciso en sus líneas. Es repetitivo en varios de sus temas: insiste en la formación integral para el alumno(a) de forma muy general y deja grandes vacíos en sus contenidos dimensionales, vacíos que es necesario llenar con lineamientos claros y actuales que sirvan de guía, como: la misión y visión de los colegios, explícita y no diluida en el documento, las dimensiones de nuestra pastoral escolar, estilo pedagógico, roles correspondientes a cada uno de los actores educativos, talante de quien ejerce el liderazgo, etc. La ausencia de tales detalles dan pie a actuar movidas por la tradición y por lo que valoran como mejor quien se desempeña como directora en la mayoría de los centros, causando cortes en procesos y no avance real hacia los fines congregacionales.

Además, es evidente la falta de actualidad y coherencia en algunos apartados pues maneja algunas concepciones y términos obsoletos, por ejemplo: en el IE la “educación laica”, entendida como ausencia de Dios y rechazo religioso; estímulo y castigo en contraposición con la convivencia pedagógica y empatía, etc. Es posible que estas características mencionadas, sean causa de no interés en profundizarlo y darlo a conocer a hermanas y docentes colaboradores.

Por otra parte el MP es el gran desconocido y por lo tanto no llevado a la práctica. Contiene elementos históricos y filosóficos breves, define la misión, visión y valores de la labor educadora. Toca algunos puntos de las demás dimensiones dentro de funciones, como de paso, con lenguaje imperativo, poco motivador, frío y esto causa conflicto y resistencia al darse a conocer y querer aplicar.

Hermanas y docentes informantes, ven necesario **actualizar el IE**, único documento reconocido, **a través de un documento más amplio, que oriente y fortalezca la tarea de educación**. Valoran que al conseguirlo, recibirán grandes beneficios, como: organización más completa, responsable y eficaz que responda a las demandas de hoy; más unidad y comprensión en la labor docente y directiva a favor del trabajo por el Reino del Corazón de Jesús en la Eucaristía, de acuerdo al Carisma Congregacional; identidad de los colegios de las SR, facilidad para asumir tareas en cada uno de los centros educativos y cambios personales favorables para las comunidades educativas.

Toda tarea educativa implica profundizar en el sentido de su misión; evaluar sus procesos operativos como comunidad educativa para permanecer en un proceso de innovación planeado, apoyada en un Modelo propio que sirva como guía en el quehacer educativo. Moncada (2011:113), hace referencia a la necesidad de armonizar las acciones mediante un modelo que las oriente y articule; y de alguna manera da explicación a dificultades encontradas en los colegios de las SR:

“La educación, si quiere ser eficaz, integral y en competencias no puede quedar librada a la improvisación o a las veleidades subjetivas de los posibles educadores. La acción educativa, para poder ser asumida por la comunidad, requiere ser coordinada en vista a ideales y finalidades; de objetivos y metas; de criterios de acción: de corresponsabilidad y subsidiaridad de funciones. Esto se logra sólo mediante un modelo que armonice, prevenga, oriente y coordine toda la labor educativa.”

(Moncada 2011: 113)

## **2.10 Definición del problema a intervenir.**

La tarea educativa realizada, en los colegios de las SR, es muy valiosa, se busca actualizarla para que recobre su sentido, esto exige nuevas estrategias, nuevas respuestas, propuestas precisas aunque flexibles. A partir del resultado del diagnóstico se puede definir el problema como la falta de dirección e identidad en las múltiples facetas del quehacer educativo de las SR, por carecer de un referente escrito actual, coherente que recupere conceptos esenciales y pertinentes de los documentos existentes y responda a las necesidades actuales de la educación y de la sociedad.

Tal vez un modelo educativo, podría ser el documento que responda a tal necesidad, por surgir de la realidad para ofrecer unidad e identidad a la institución. El próximo capítulo brindará elementos teóricos que iluminan la situación problema esclarecida a través del diagnóstico y la propuesta de intervención sugerida.

### **CAPITULO III.**

#### **FUNDAMENTACION TEÓRICA DE LAS ACCIONES DE INTERVENCION**

El propósito de este capítulo es formular las nociones y conceptos teóricos que ayudan a comprender con mayor profundidad la naturaleza de la situación problema, así como proporcionar la fundamentación de la metodología empleada en el proceso de intervención.

En este capítulo se encuentran conceptos teóricos que ofrecen respuesta a la necesidad de unificar los propósitos de la educación que se imparte; la visión de hombre-mujer y sociedad; la articulación de la pastoral escolar; los principios y métodos pedagógicos; así como las características de gestión organizacional y administrativa a través de un documento que marque lineamientos claros que favorezcan la identidad de los colegios de las Sembradoras del Reino (SR). Dichos conceptos son: Gestión Institucional y sus constitutivos; Gestión participativa; Modelo Educativo y sus dimensiones: histórica, situacional, filosófica, pastoral, pedagógica y de gestión, con sus respectivos aspectos; así como, la fundamentación de por qué se considera que la construcción participativa del Modelo Educativo, es la solución más conveniente al problema detectado en dichos centros escolares, la relación existente entre contexto, modelo educativo y formación en el centro, además, el concepto de evaluación y seguimiento, indispensable en toda intervención.

#### **3.1 Conceptos básicos para el diagnóstico e interpretación del problema.**

Entre los conceptos esenciales de acuerdo a los resultados del diagnóstico, se encuentran: Gestión Institucional, gestión participativa y modelo educativo, con sus constitutivos y dimensiones: situacional, histórica, filosófica, pastoral, pedagógica y de gestión. Algunas de ellas sugeridas por la Confederación Nacional de Escuelas Particulares, en el taller dirigido por Teresa de Jesús Rabell (2009), denominado: "Modelo Educativo una propuesta integral".

### **3.1.1 Gestión Institucional.**

La noción de gestión tiene que ver con la administración de la escuela, cuyo objetivo es aprovechar al máximo los recursos existentes, especialmente los humanos y hacerlos crecer. Desde esta concepción, se hace necesaria la figura de directivos responsables y creativos: con capacidad de generar procesos de transformación de la realidad, con participación de los actores educativos en decisiones, planeación y evaluación de las acciones. Al respecto, Cervantes (1988:84) afirma:

“Sólo con el compromiso personal de los directores se puede lograr la transformación en las escuelas. El director, con una actitud renovada y positiva, debe esforzarse en integrar plenamente los procesos de calidad en la estructura y cultura de la escuela. Para ello deben lograr conciliar el apoyo e involucramiento de toda la comunidad escolar.”

La Gestión Institucional Educativa es un proceso participativo e integral, cuya finalidad es la transformación de las Instituciones y que incluye, acciones administrativas, pedagógicas, interacción entre los agentes educativos y la comunidad a la que sirven. Antúñez (1994) la define como un proceso que implica dinamismo, que busca transformar los procesos de enseñanza aprendizaje a través de la labor conjunta de los actores de una institución: gobierno, directivos, profesores, alumnos, comunidad; un proceso viable si hay propuestas creativas y acciones coordinadas que generen cambios en el ámbito educativo.

Para Latapí (1996) es necesario hacer coincidir cuatro criterios en el desarrollo educativo: eficacia, eficiencia, relevancia y equidad, como un nuevo paradigma, que empieza en la interacción personal maestro-alumno; maestro-director(a), en donde el proceso enseñanza-aprendizaje, implica garantizar el desarrollo integral de todos los que participen en la acción educativa.

La **Gestión Institucional**, se relaciona con decisiones de política educativa a escala más amplia, como puede ser el sistema de educación gubernamental o de otros sistemas más pequeños; dentro de esta categoría entran los colegios de las SR, vistos en conjunto. Si bien el sistema es apoyo para los centros escolares que forman parte de él, también restringe en algunos aspectos, para guardar cierto control, que permita el acompañamiento y supervisión de la práctica realizada. Con este respecto, Schmelkes (2000:34) afirma lo siguiente: “Sabemos que la escuela no se encuentra aislada, que depende de un sistema educativo más amplio, y que de este sistema educativo consigue recursos y apoyo, pero también constreñimientos y limitaciones”

Dicha gestión tiene la finalidad de posibilitar una mejor conducción de la tarea educadora, involucra acciones y decisiones provenientes de las autoridades en cuestión, que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. Este nivel de gestión es líder en la organización educativa, de manera conjunta. Según Elizondo (2003), coordina lo pedagógico, lo administrativo y todo aquello que afecta la calidad en la tarea educativa; es responsable, desde su liderazgo de impulsar la aplicación del Modelo Educativo en los Centros Escolares que forman parte del sistema que lidera.

Por todos es conocido que los centros escolares, se ven sometidos a las presiones y requerimientos cambiantes de la sociedad. Para adaptarse al entorno y responder a sus demandas, es necesario gestionar de manera diferente, ya que las soluciones viejas no responden a nuevos retos. Esta realidad conduce necesariamente a un ejercicio de análisis permanente de la práctica, para dar respuesta eficaz en cada caso, desde la gestión.

Los trece colegios atendidos por las SR, son un pequeño sistema de educación, en donde a quienes ejercen el servicio de liderazgo, es decir a la consejera responsable del área educativa, como miembro del Gobierno General de la Congregación, al equipo de educación y a las directoras de los centros escolares, les toca impulsar, en tal caso la construcción participativa y la implementación de un Modelo Educativo coherente con los fines educativos



perseguidos, como un ejercicio concreto de gestión institucional. A la luz de estas consideraciones, es posible asumir la gestión como un proceso dinámico y oportuno, tal y como afirma Moncada (2011:138): “La calidad se consigna y se mantiene por medio de la gestión entendida como el proceso de conducir a la institución educativa al logro eficaz y oportuno de sus objetivos y de su misión”.

### **3.1.2 Gestión participativa.**

El enfoque bajo el cual se pretende construir el Modelo Educativo, es participativo, razón por la que resulta necesario hablar acerca de lo que se entiende por gestión participativa. Implica necesariamente la planeación de acciones que movilicen los recursos, especialmente humanos, para involucrar a docentes, alumnos(as) y a la comunidad educativa en general; es importante considerar la implementación de estrategias interactivas que enlacen el trabajo de equipo con la búsqueda de soluciones a necesidades institucionales reveladas en el diagnóstico escolar y la cultura de la escuela en su vida cotidiana. En tal sentido, Antúnez (1993: 9) afirma que “La dirección de cualquier organización implica el desarrollo de actuaciones que dinamicen al grupo humano, lo motiven y sirvan para aglutinar esfuerzos organizando y coordinando el trabajo colectivo para conseguir determinados propósitos.”

La participación es un proceso paralelo al desarrollo social y económico, que por lo tanto se aprende en el ejercicio, compromete y en medio de algunas dificultades resulta estimulante a quien lo experimenta, trae consigo mejora a la institución que la promueve; como consecuencia de la colaboración democrática de los involucrados. La participación puede entenderse, también, como un instrumento, que va construyendo día a día, la cultura del trabajo común, a través del respeto a las diferencias individuales, a las diversas funciones asignadas y valorando la contribución de cada uno de los integrantes. Participación y calidad son conceptos inseparables, como afirma Schmelkes (2000: 101) “Por eso, en educación básica no se puede

entender la calidad sin una activa participación que debe ser propiciada por la escuela como un todo”

Para favorecer este estilo de gestión, es necesario despertar el interés de cada uno de los involucrados, para que encaucen sus esfuerzos y energía hacia un objetivo común, como parte de un solo equipo. El papel del director, consiste en atender opiniones, escuchar, dar apoyo, propiciar comunicación directa y reconocer habilidades y posibilidades de cada uno de los agentes.

En el programa de Escuelas de Calidad (SEP, 2009), se afirma que para lograr la participación es necesario reorientar la manera en que ejercen su función los directivos y desarrollar en ellos competencias profesionales para que desempeñen con eficacia tareas académicas y susciten el mejoramiento continuo de la calidad de la escuela: “El trabajo colegiado es una estrategia impulsada desde principios de los años 90, como parte de la política educativa en la que se pretende que las escuelas transiten de una cultura individualista a una colaborativa”(SEP 2009: 93).

Para facilitar una estructura participativa se requiere de corresponsabilidad, colaboración y cooperación, de tal manera que favorezca la toma de decisiones comunes en donde exista diálogo, negociación y compromiso de todos los que están interviniendo. La formación de una cultura de trabajo participativo, inicia con la discusión de los propósitos del centro educativo y su estructura en un proceso de trabajo común, que cuente con la implicación activa y el trabajo comprometido de la comunidad escolar.

Se trata de crear un escenario participativo, al respecto Gento (1994) lo define como es la intervención de personas y/o del grupo en la discusión y toma de decisiones, movidos por objetivos comunes, dispuestos a realizar trabajo específicos para conseguir su propósito.

Las características enunciadas anteriormente, van de la mano con lo que es un Modelo Educativo, como instrumento que favorece el cambio social, a través de agentes comprometidos con la calidad en la educación, que

implica planear y programar la tarea educativa, basada en inventarios y auto – evaluación, con métodos participativos.

En el caso de los colegios de las SR, existe la necesidad de construir el Modelo Educativo que los unifique y oriente; de forma participativa, con la finalidad de que sea conocido e implementado en cada centro escolar; evitando así que se convierta en un documento sin utilidad real. Se busca construirlo con participación de las directoras y presentarlo para su validación y enriquecimiento a las religiosas que trabajan en educación y a los docentes colaboradores(as). Para conseguirlo es necesario el impulso tenaz del directivo de cada escuela, asociado al compromiso de religiosas y docentes colaboradores.

### **3.1.3 Modelo Educativo, sus dimensiones y constitutivos.**

Ante el reto de construir un Modelo Educativo de manera participativa, es imprescindible tener claro qué es, cuáles son sus dimensiones y sus constitutivos. A continuación se formulan algunas conceptualizaciones al respecto, con la finalidad de esclarecer toda duda que pueda surgir.

Un modelo educativo, de acuerdo a lo planteado en el Programa de Escuelas de Calidad (2009) es representación conceptual de la realidad educativa; que exige aproximarse repetidamente a la vida cotidiana de la escuela; clasificar, cualificar y recuperar los elementos comunes, con la finalidad de orientar la tarea educativa y dar identidad.

Todo modelo ha de ofrecer unidad e identidad a la institución por ser guía para la acción educativa de directivos, docentes y la comunidad educativa en general, a través de un conjunto organizado de las dimensiones que lo constituyen y de sus contenidos. Moncada (2011: 74) lo expresa textualmente como enseguida se presenta: “Es el conjunto orgánico de una representación de elementos programados que sirven como esquema y guía para llevar a cabo

una acción. Es una representación, una visualización prefigurada conceptualmente o elaborada a partir de la realidad”

Haciendo eco de la cita anterior, todo modelo educativo para ser eficaz une práctica y teoría, en forma coherente, de tal manera que sin ejercer coerción orienta, guía y da direccionalidad al quehacer educativo. Por partir de la realidad tiene como finalidad principal el desarrollo integral de la personalidad de los educandos(as), a través de aprendizajes significativos como herramienta para enfrentar los retos de la vida. A continuación Camarena (1998: 57) lo expresa así:

“Los modelos son medios para comprender lo que la teoría intenta explicar, enlazan lo abstracto con lo concreto”, es decir, éstos son teorías de la realidad, que imaginan y proponen escenarios ideales, que para conseguirse requieren mucho esfuerzo, convicción y tenacidad.

Cabe señalar que, para efectos del presente proyecto se asume la distinción que hacen varios autores, entre ellos Rabell y Trejo (2009), quienes distinguen que modelo pedagógico es una dimensión o una parte del modelo educativo, que es más amplio. En tanto que el modelo pedagógico define el qué y el cómo enseñar, el modelo educativo hace referencia a la filosofía y la forma de entender la educación, la cual debe permear todas las otras dimensiones de la vida escolar, tales como la gestión organizativa y administrativa, la pastoral escolar y, por supuesto, la dimensión pedagógica.

### **Algunos de los constitutivos de un Modelo Educativo.**

De acuerdo a un taller impartido por la Confederación Nacional de Escuelas Particulares (Rabell y Trejo 2009), entre sus constitutivos están: **normatividad y políticas institucionales**. Cuando se habla de políticas institucionales, se hace referencia a modos constantes de proceder en la educación ofrecida; son los caminos elegidos para lograr los fines deseados en la tarea realizada. Toda

política educativa, cuida la continuidad en los aspectos fundamentales en la educación.

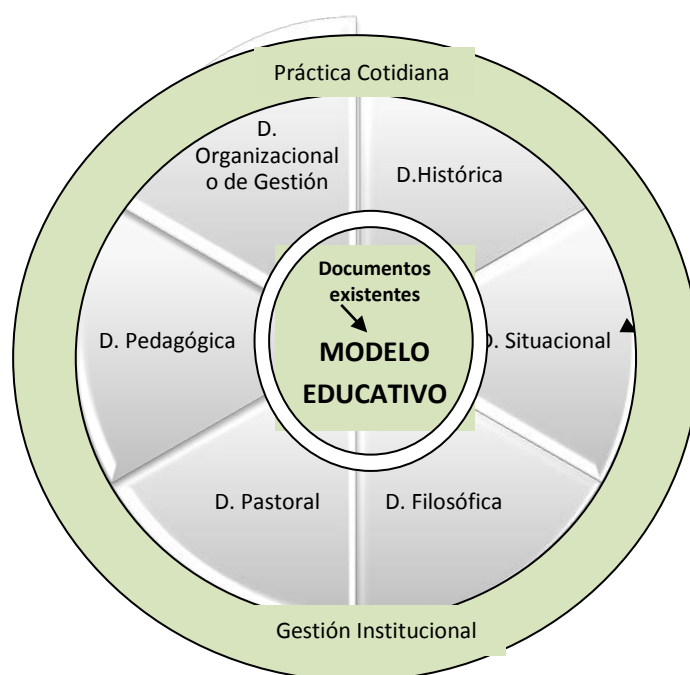
Las políticas educativas hacen referencia al conjunto de decisiones y acciones tomadas con el propósito deliberado de cambiar insumos, procesos y productos de un sistema educativo. En tanto que la normatividad, desde la perspectiva anterior, viene a ser el conjunto de reglas que dan sustento a las políticas elegidas para conseguir lo que se busca lograr en la educación. La forma de proponer y aplicar la normatividad en las diferentes dimensiones del proceso educativo debe ser coherente con las políticas del propio Sistema Educativo.

Si se aplica lo anterior a la tarea educativa de los colegios de las SR, se puede afirmar que como pequeño Sistema de Educación, es ineludible tener políticas claras y normatividad acorde, para conseguir encaminar la tarea hacia la construcción de un mundo más justo y fraterno, sin descuidar el nivel académico, en medio de cambios inesperados y constante movilidad social.

### **Dimensiones del Modelo Educativo.**

Por dimensiones se entiende los aspectos o facetas que rige la vida escolar, constituidos en criterios, normas y procedimientos, que sirven para la construcción del Modelo Educativo. En el presente trabajo, se busca atender las dimensiones que se consideran suficientes para la orientación de los colegios de las SR, de las cuales, algunas son propuestas en un taller de la Confederación Nacional de Escuelas Particulares, (Rabell y Trejo 2009). A continuación se enuncian: histórica, situacional, filosófica, pastoral, pedagógica y de gestión, por considerarlas necesarias y suficientes para orientar la labor educativa de las SR. En el siguiente gráfico se encuentran las dimensiones elegidas para constituir el Modelo Educativo.

Gráfico 3.1 Modelo Educativo de las SR.



### **Dimensión Histórica.**

Es el aspecto que considera al ser humano, no aislado sino integrado a un grupo, situado en su tiempo y espacio socio – histórico; es un criterio importante dentro del Modelo Educativo, ya que permite rescatar la realidad desde la perspectiva histórica. Según Manes (2005), los logros y las crisis sufridas, a través de la historia, una vez analizadas, se convierten en oportunidades para la transformación actual, brindando elementos para la creación de un documento dinámico y elaborado con la participación de la comunidad educativa. Esta dimensión comprende dos aspectos: fundador y datos históricos relevantes

### **Dimensión Situacional.**

Como su nombre lo indica, esta dimensión explica el contexto en el cual se ubican las instituciones del colectivo analizado. Manes (2005), dice que es necesario hacer un análisis de la realidad institucional, en función de las

características de la sociedad a la que sirve, de ahí que es necesario describir brevemente la situación política, social, económica y cultural con la finalidad de construir sobre situaciones concretas y reales.

### **Dimensión Filosófica.**

Constituye los principios inspiradores del Modelo Educativo. Moncada (2011), afirma que es el espíritu que anima la tarea, incluye: principios, valores, ideales, así como el perfil del ser humano que se desea formar y de la sociedad a la que se pretende dar respuesta. En el presente caso las Instituciones Educativas de las SR, tienen su fundamento en la filosofía humanista. Por ser instituciones católicas, se puede afirmar que el Humanismo Cristiano, que describe ampliamente en la encíclica *Sollicitudo Rei Socialis* por S.S. Juan Pablo II (1987). Esta dimensión comprende lugares privilegiados para ejercer la educación, el ser humano que se desea formar, misión, visión y valores.

### **Dimensión Pastoral.**

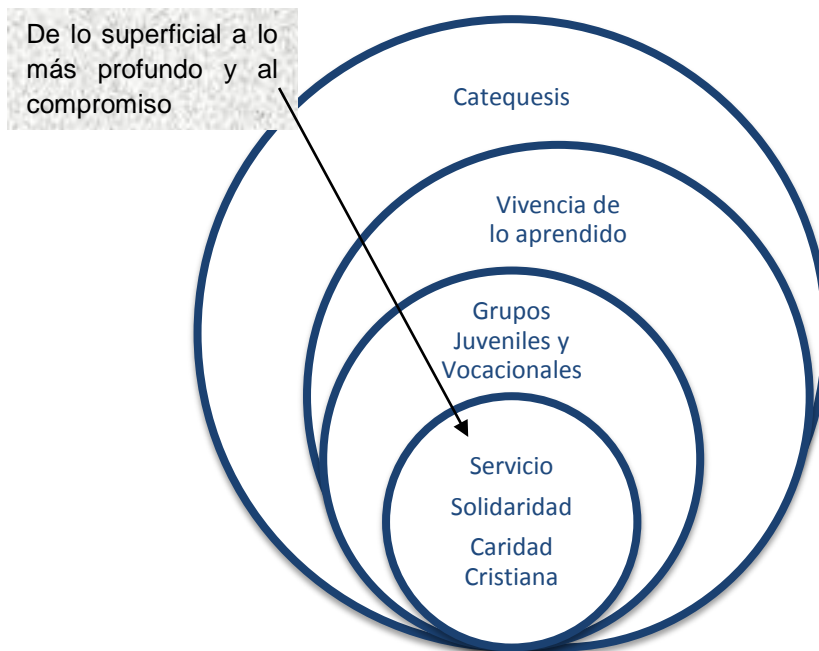
Constituye el conjunto de estrategias que permiten evangelizar a través de la educación, mediante procesos de planeación formales y creativos. El fundador de la Congregación de SR, Robles (1927) invita a impregnar toda la vida con el amor para hacer posible el Reino de Dios, no sólo en la escuela, también en las familias y sociedad., con la expresión:

Dentro de esta dimensión se incluyen aspectos que inician con la catequesis y van ascendiendo hasta la vivencia de fe, manifestada en acciones concretas de solidaridad, entendida esta como caridad cristiana realizada, no improvisada sino como parte de un proyecto creado y conocido por los diversos actores educativos.

El siguiente gráfico muestra los aspectos a atender en Pastoral Escolar. Desde lo más periférico como es la catequesis, que al ir tocando

simultáneamente mente y corazón, permite la apropiación del mensaje y lleva al compromiso.

Gráfico 3.2 Aspectos a atender en Pastoral Escolar.



### Dimensión Pedagógica.

Es aquella que conduce a pensar en el modo práctico de realizar la acción educativa. Moncada (2011), afirma que esto es descubrir el estilo educativo que caracteriza a una organización, mediante estímulos, mediaciones y procedimientos. Dicho estilo pedagógico conlleva actitudes y formas de convivencia que propician un determinado ambiente educativo de aprendizaje.

Duart (1999) considera muy importante que el currículum y la pedagogía por la que es transmitido, son parte de la construcción cultural de la escuela, es una acción educativa que organiza las prácticas humanas y un espacio de experiencia que marca una vida, de aquí la necesidad de elegir y proponer el estilo pedagógico más acorde a la filosofía que sustenta a los colegios de las SR, como una nota más que dé identidad a dicha Congregación



Educadora, con la conciencia de que nadie aprende sólo, sino en compañía y que para que esto se dé, es importante el clima escolar.

El clima escolar depende de todos los involucrados. Según Puig Rovira (2003), en toda organización escolar se mueven diferentes sujetos: alumnos(as), maestros(as), intendentes, directivos, padres de familia y cada uno de ellos reclama atención especial, mirada única pero inmerso en su medio, con iguales y con autoridades diversas, la forma en que quienes integran el grupo crean vínculos personales, entran en contacto o intercambian información, favoreciendo el trabajo colegiado. En relación a lo expuesto La Secretaría de Educación Pública, en el Plan de Estudios (2011: 73) dice:

“La Reforma Integral de Educación Básica requiere para su efectiva aplicación, que los colectivos escolares desarrollen nuevas formas de relación, colaboración y organización, ya que cada escuela representa en sí misma un espacio para el aprendizaje y, al mismo tiempo, forma parte de una red de gestión de aprendizaje de docentes, alumnos y padres de familia, entre otros actores de la comunidad.”

S

### **Dimensión de gestión.**

En diferentes teorías existentes en cuanto a gestión de organizaciones, se encuentran dos aspectos esenciales en esta tarea: orientación hacia el trabajo y orientación hacia las personas. La primera se refiere a acciones de supervisión, organización de actividades, definición de roles y funciones, planeación y evaluación con el grupo; la segunda incluye la atención, la motivación, el estímulo, la solución adecuada y pacífica de conflictos, así como el reconocimiento de habilidades y otros aspectos de quienes conforman el grupo, no en forma superficial sino con verdadero interés por cada uno de los miembros.

El ejercicio directivo debe combinar armónicamente los dos aspectos, expresado en la forma como son tomadas las decisiones en la institución y en las reacciones y resultados al aplicarlas. Toda gestión tiene como tarea buscar

el cumplimiento de la misión institucional, a través de un liderazgo que respeta y promueve una cultura organizacional propia, sin descuidar propósitos, contexto, y recursos. Según Saballs (2003), la gestión en los centros escolares requiere de directivos creativos, comprometidos, que disfruten su trabajo. A ellos les corresponde no solo dirigir coherentemente, sino también crear un ambiente de armonía y enfrentar retos oportuna y permanentemente, motivar e impulsar a la comunidad educativa.

La Institución educativa, dice Moncada (2011), ha de entender la acción educativa como vocación que busca contribuir al desarrollo integral de la persona humana y a la construcción de la comunidad, en este sentido, una gestión democrática sería la más acertada. La tarea a realizar, es grande, exige trabajar en equipo docentes, colaboradores y religiosas; para favorecer el aprendizaje significativo de los niños(as) y jóvenes, que son atendidos en los colegios de las SR.

### **3.2 Fundamentación del Proceso de Intervención: el Modelo Educativo.**

En los párrafos anteriores se han descrito las nociones y conceptos teóricos que han ayudado a comprender la situación problema, que se ha formulado como la falta de un Modelo Educativo que dé direccionalidad a los Colegios de las SR. A continuación se proponen una serie de conceptos que fundamentan la intervención educativa elegida.

#### **3.2.1 Construcción participativa del Modelo Educativo**

Para construir e implementar un Modelo de Educación es indispensable la existencia de ciertas condiciones en el centro escolar, entre otras el diálogo como consecuencia en gran parte del rol del director(a) y de su liderazgo académico, sin olvidar que el compromiso de mejora es responsabilidad de todos(as) y no sólo de los docentes, entre otros: A continuación una cita al respecto:

“El director de un plantel tiene la experiencia y la capacidad de convocatoria para reunir maestros, estudiantes y padres de familia, para hablar y analizar los problemas de la escuela. Desde la convocatoria a la reunión o reuniones, pueden empezar a aplicarse criterios que garanticen efectividad.

Se trata de establecer un diálogo libre, en donde el ambiente sea de respeto y confianza.”

(Cervantes 1998: 101)

El diálogo se convierte en elemento necesario para construir, dar a conocer e implementar el Modelo Educativo de las SR, que facilite la continuidad y la identidad en sus colegios; contribuyendo a la integración de nuevos elementos. Es importante recuperar que tal construcción es con la participación de religiosas y docentes comprometidos, para que el Modelo de Educación, caracterice, oriente y venga a despertar creatividad e ilusión de las SR, al servicio de la sociedad, educando niños(as) y jóvenes, en compañía de valiosos colaboradores(as).

Dicho Modelo Educativo cubriría los grandes vacíos que fueron encontrados en el Análisis Documental, en las diversas dimensiones; favorecería orden, coherencia, renovación y actualización en conceptos relacionados con la educación y contribuiría mucho a superar conflictos, diferencias, confusiones, que expresaron hermanas y docentes, que ya fueron ampliamente mencionadas en el capítulo anterior.

Moncada (2011), afirma que todo Modelo Educativo tiene como objetivo el desarrollo integral de los educandos(as), a través de aprendizajes significativos, habilidades, conocimientos, actitudes y valores, que les den herramientas para alcanzar mejor calidad de vida para ellos y los suyos, influyendo con ello, fuertemente en la sociedad. No hay que olvidar que la educación también es proceso de adaptación, se encuentra en permanente cambio si quiere responder a su fin básico y a las demandas sociales.

### **3.2.2 Relación entre contexto, modelo educativo y formación en la institución educativa.**

Un Modelo Educativo recupera principios, pensamiento y práctica colectiva, razón por la que existe necesariamente relación entre contexto y Modelo Educativo, ya que éste debe apoyarse y surgir de la realidad del sistema educativo en cuestión, en el caso de los colegios de las SR, significa crear participativamente, a partir de la experiencia y del contexto propio de los centros educativos que incluye características de la población a la que se sirve y de la congregación que brinda el servicio, en búsqueda de la mejora, con creatividad; ello requiere de un proceso de formación al interior del mismo centro.

El sentido de toda acción educativa, afirma Schmelkes (2001), se encuentra en la relación de sus objetivos con la sociedad de la que forma parte, es decir, es necesario partir de la realidad contextual que se vive. La estrecha relación entre el contexto y Modelo Educativo permite la respuesta efectiva a las demandas sociales y del propio centro educativo. Desde luego que ello implica un proceso de formación centrada en la institución educativa que permita crecer como colegiado atendiendo lo coyuntural del contexto y las situaciones a mejorar de la misma institución educativa.

Es indudable que el crecimiento profesional de todo docente no es ni impuesto, ni enseñado, sino constituido mediante un proceso que requiere la participación comprometida del conjunto de profesionales que comparten una misma realidad institucional y social. El centro educativo, según Saballs (2003), debe ser considerado como unidad básica de transformación, lugar excepcional de formación permanente del profesorado que da respuesta a las necesidades, no sólo de sus miembros, también del entorno, a mediano y largo plazo.

Desde una perspectiva institucional, Saballs (2003), dice que hay que tener en cuenta la posibilidad de delimitar trayectorias de formación grupales, que hagan posible la formación basada en la participación en los procesos de

mejora, en donde los involucrados al experimentarse necesitados buscan por si mismos formación personal y de grupo; al centro educativo le corresponde crear espacios de colegiados de consultoría y desarrollo de temas de acuerdo a las necesidades detectadas en la institución, a partir de un marco teórico con prácticas, en un proceso de investigación y reformulación de la realidad educativa cotidiana mediante tres aspectos: reflexión, actuación y aprendizaje, todo ello, asociado al trabajo en el aula, funcionamiento de la escuela y el clima de trabajo, relación con las familias de los alumnos y desarrollo profesional.

Es oportuno considerar que el cambio primordial de la vida cotidiana escolar consiste en pasar de identificar escuela – director a concebir la escuela como asunto de todos: Fierro (1998) lo presenta como reto e insiste en que en la medida que se quiere compartir responsabilidad, dificultades, soluciones, es en la medida que se configura el colegiado de una institución y se haciendo realidad que lo que sucede en ella es cuestión de todos y de cada uno.

Al realizar este tipo de trabajo, también se van creando nuevas relaciones de autoridad, en donde el sistema se hace cada vez más participativo; los directores van descubriendo nuevos horizontes para la gestión institucional en donde existen nuevas posibilidades de apoyo y relación con los maestros.

Es posible afirmar que todo modelo educativo para ser eficaz debe partir y responder a un contexto y su construcción e implementación exige formación de agentes educativos al interior del centro escolar. Desde luego, que todos los esfuerzos realizados para vincular contexto, modelo y formación en la institución requieren de evaluación y seguimiento para obtener los resultados deseados.

### 3.2.3 Evaluación y seguimiento.

La búsqueda de la calidad educativa, nace al experimentar insatisfacción y necesidad de mejorar algún aspecto; incluye procesos de evaluación, que aporten resultados reales al respecto. Schmelkes (2001), nos invita a identificar los problemas que afectan la calidad educativa, dando con ello el primer paso firme hacia la excelencia, hay que reconocer que los problemas educativos involucran a todos los agentes, Pero no es suficiente este primer paso o evaluación diagnóstica sino hay un seguimiento serio de la intervención propuesta para superar la situación problema y un ejercicio permanente de evaluación que permita hacer ajustes al proyecto planeado, seguir adelante y si fuera necesario retroceder y volver a planear. Tal como señala Schmelkes (2000: 100) “Pero evaluamos fundamentalmente para verificar que nuestros procesos mejorados funcionaron. La evaluación, por sí sola, no puede mejorar la calidad. Son los procesos mejorados los que la mejoran.”

Hablar de evaluación es mirar objetivamente algunas acciones, implica un proceso de conocimiento, recopilación y análisis de información, formulación de juicios de valor, toma de decisiones y diseño de nuevas formas de acción. A todo este proceso descrito le llamamos seguimiento.

La evaluación y seguimiento en las Instituciones educativas, da herramientas para vivir intensamente un proceso de mejora a partir de una evaluación inicial como punto de partida y comparación respecto a las posibles mejoras, incluyendo la evaluación de seguimiento y la evaluación final para valorar el logro de las metas alcanzadas. Al elaborar y llevar a la práctica los planes de mejora, la evaluación y el seguimiento permiten valorar avances reales en la superación del problema al iniciar y al finalizar el proceso de intervención, ya que toda acción educativa, se ve sometida a presiones y requerimientos cambiantes de la sociedad.

Si se presta atención a la evaluación y se considera como estrategia o método de trabajo de directores y docentes, encierra un significado amplio. La evaluación obliga a dar seguimiento al conjunto de actividades programadas,

con procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información para emitir juicios fundamentados y comunicables sobre las actividades realizadas, sus resultados y el impacto observable en la realidad que se quiere evolucionar, compartir reflexiones para tomar decisiones que permitan al revisar las acciones presentes y mejorar las futuras.

Casanova (1995), dice que la evaluación es un proceso sistemático de datos concentrados en el sistema de acciones educativas, para adquirir información veraz y hacer juicios de valor acerca de una situación concreta. Juicios, que a su vez, se utilizan en la toma de decisiones para mejorar la intervención valorada y diseñar nuevas formas de acción.

La evaluación es necesaria para determinar si los objetivos propuestos en el centro escolar se están cumpliendo y en qué grado, para plantear cambios adecuados. La evaluación y el seguimiento, en el caso de los colegios de las SR, permiten valorar: en qué medida se conoce y se implementa el Modelo Educativo, cómo se vive en la cotidianidad del trabajo educativo, quienes participan de esa apropiación y si está bien orientado. A través del seguimiento se valora la responsabilidad al implementar el Modelo Educativo a nivel personal y como equipo de trabajo.

Es evidente que la construcción de un modelo educativo en forma participativa favorece la identidad, continuidad y claridad en el estilo pedagógico y de gestión propia de los colegios de las SR. En el capítulo siguiente encontraremos la descripción narrativa de la estrategia de intervención empleada no sólo para construir dicho modelo, también para crear estructuras organizativas de implementación del mismo en los centros educativos de las SR.

## **CAPITULO IV**

### **DISEÑO DE LA INTERVENCION**

El propósito del capítulo IV es presentar la estrategia o plan de acción orientado a la solución del problema identificado y especificado en el Capítulo II: la falta de dirección e identidad en las múltiples facetas del quehacer educativo de las SR, por carecer de un referente escrito actual, coherente que recupere conceptos esenciales y pertinentes de los documentos existentes y responda a las necesidades actuales de la educación y de la sociedad.

En este capítulo se desarrollan elementos necesarios para lograr el objetivo de la estrategia de intervención, como son las líneas de acción y sus objetivos, metas y actividades, planeación, seguimiento y evaluación.

#### **4.1 Objetivo de la estrategia de intervención.**

A través del diagnóstico se detectó con claridad que el problema radica en la ausencia de un documento que oriente el quehacer educativo en los colegios de las SR y les dé identidad, construido por ellas, conocido e implementado en todas sus Instituciones Educativas.

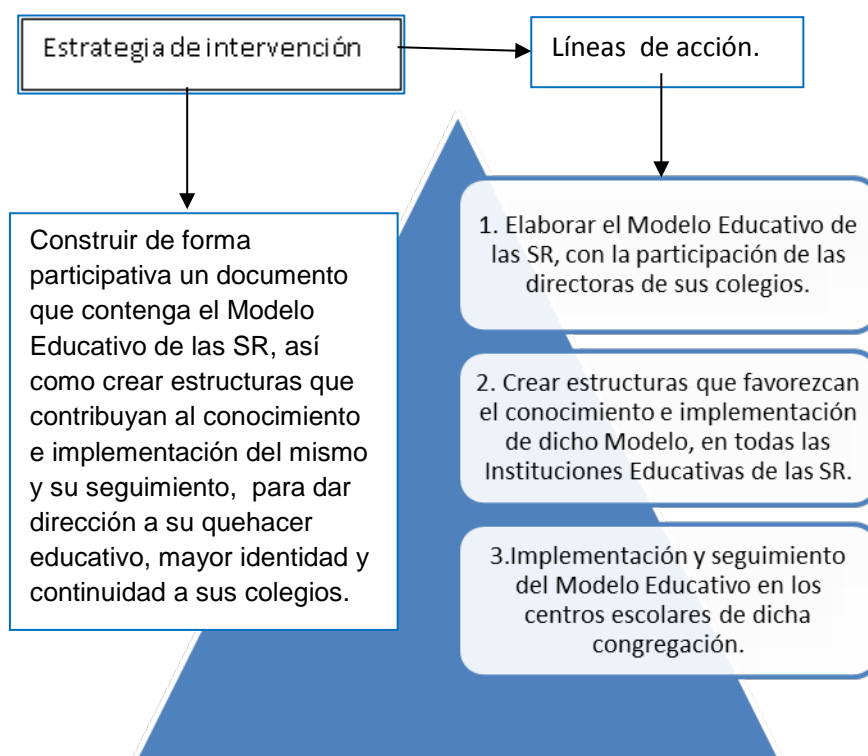
A partir del hallazgo descrito, se formuló el siguiente objetivo para la intervención: construir en forma participativa un documento que contenga el Modelo Educativo de las SR, así como crear estructuras que contribuyan al conocimiento, implementación y su seguimiento, para dar dirección a al quehacer educativo, mayor identidad y continuidad a los colegios.

Se pretende que el mencionado documento se construya con base en los dos documentos existentes: Ideario Educativo (IE) y Manual de Procedimientos (MP), así como a lo propuesto por las actuales reformas en los diferentes niveles y por los lineamientos actuales de pastoral católica. El



siguiente gráfico muestra la relación existente entre la estrategia de intervención y las líneas de acción propuesta.

Gráfico 4.1 Estrategia de intervención y líneas de acción.



## 4.2 Líneas de acción y propósitos de las mismas.

Para llevar a efecto el objetivo propuesto, se hace necesario marcar líneas de acción precisas. Se entiende por línea de acción la directriz específica que orienta las actividades a realizar, a través de la cual se pretende desarrollar la estrategia establecida en un programa. También señala el nivel de participación de los involucrados en el proyecto.

Considerando el anterior concepto y el contenido de la intervención, fueron elegidas tres líneas de acción, por encontrarlas pertinentes y necesarias. A continuación se exponen, junto con sus propósitos.

**Línea de Acción 1.**

Elaborar el Modelo Educativo de las SR, con la participación de las Hermanas Directoras de los Colegios de las SR.

**Propósito:**

Integrar, de forma participativa, el Modelo Educativo, que contenga lineamientos claros y actuales, referentes al enfoque y corriente pedagógica que enmarque las acciones educativas, la misión y propósitos de la educación de los Colegios de las SR, así como lineamientos pastorales y de gestión.

**Línea de Acción 2.**

Crear estructuras que favorezcan el conocimiento e implementación de dicho Modelo en todas las Instituciones Educativas de las SR.

**Propósito:**

Construir estructuras de organización que hagan posible el conocimiento y la implementación del Modelo Educativo en todas las Instituciones Educativas de la Congregación.

**Línea de Acción 3.**

Implementación y seguimiento del Modelo Educativo en los centros escolares de la Congregación.

**Propósito:**

Asesorar a directoras y docentes, en la implementación del Modelo Educativo de las SR, a través de reuniones periódicas en cada Institución, con presencia de la responsable de educación de la Congregación y/o algún miembro del equipo de área.

#### **4.3 Metodología.**

No hay que olvidar que el objeto de intervención es la construcción participativa del Modelo Educativo de las SR, que dará dirección clara a sus Instituciones, propiciando con ello la continuidad y mayor identidad de las mismas. Conviene señalar que la contribución de las hermanas que ejercen liderazgo en los colegios, es de suma importancia, pues de ello depende el éxito en la implementación del documento creado, en los centros escolares de la Congregación.

De lo anterior se desprende que el enfoque desde donde se lleva a cabo la estrategia de intervención propuesta, es participativo, por ser el tipo de gestión, que según Antúnez (2004), moviliza recursos, planes, evalúa procesos y orienta a resultados exitosos, con la colaboración de los involucrados, determinando lo que hará cada uno y cómo será la relación a partir de la distribución de trabajo, sin que esto signifique trabajar de forma aislada.

Se cree oportuno comentar que la autora del presente trabajo, forma parte del equipo de educación de las SR y es directora de uno de los colegios. Se pretende gestionar participativamente la construcción e implementación del Modelo Educativo, que se espera afecte positivamente a trece colegios de la ya identificada familia religiosa, ubicados en seis estados de la República Mexicana.

Para llevar a cabo la estrategia de intervención ya mencionada, se elaboró un plan de acción constituido por: objetivo de intervención, líneas de acción y sus propósitos, metas, así como una planeación de actividades

generales de cada línea y el plan particular de cada actividad; también se previó la forma de seguimiento y de evaluación del proceso descrito. El gráfico

#### **4.4 Plan de acción.**

Definir las estrategias de un proyecto, según Ramírez (2010), equivale a hacer un plan general de acción, en donde todos conozcan qué les toca hacer, cómo y cuándo, a manera de secuencias ordenadas que conducen al fin deseado. A continuación se presenta el Plan de Acción.

#### **Objetivo de la Intervención:**

Construir en forma participativa un documento que contenga el Modelo Educativo de las Sembradoras del Reino (S.R.), así como fortalecer estructuras que contribuyan al conocimiento e implementación del mismo y su seguimiento en la práctica, para dar dirección a su quehacer educativo, mayor identidad y continuidad a sus colegios.

#### **Línea de Acción 1.**

Elaborar el Modelo Educativo de las SR, con la participación de las directoras de los colegios.

#### **Propósito:**

Integrar de forma participativa, el Modelo Educativo que contenga lineamientos claros y actuales, referentes al enfoque y corriente pedagógica que enmarque las acciones educativas, la misión y propósitos de la educación de los colegios de las SR, así como lineamientos pastorales y de gestión.

**Meta:**

Contar en diciembre de 2012 con el borrador de un Documento actual e integrado que contenga lineamientos situacionales, filosóficos, pedagógicos, pastorales y de gestión, que ofrezca direccionalidad a las Instituciones Educativas de las SR.

La siguiente tabla muestra la programación de la primera línea de acción, con los elementos que se consideran necesarios, éstos son: las actividades a realizar, el objetivo que se quiere lograr a través de ellas, quiénes son las responsables del evento y quiénes participan o involucradas y la fecha de realización.

Tabla 4.1 Programación de Actividades de la Línea 1.

<b>Actividades:</b>	<b>Objetivo:</b>	<b>Responsables:</b>	<b>Involucrados:</b>	<b>Fecha:</b>
Reunión de análisis participativo de los resultados del diagnóstico y presentación de la propuesta de intervención.	Analizar colaborativamente los resultados del diagnóstico y discutir la propuesta de intervención para recibir retroalimentación.	H. Responsable de Educación y equipo.	Hermanas Directoras	4 de agosto 2012
Reunión para integrar equipos de trabajo.	Crear comisiones (Dimensiones del M.E.) para trabajar en la construcción del documento y señalar tareas.	Hna. responsable de educación y equipo.	Directoras y algunas maestras.	4 de agosto 2012
Reunión de sensibilización y compromiso de equipos.	Lograr la sensibilización y acogida en cada equipo, como parte de un grupo único, del proyecto de construir la dimensión del M.E. que les corresponde, como parte de un todo.	Responsable de educación y equipo.	Hermanas que forman los equipos de trabajo.	1° de Septiembre del 2012.
Trabajo en equipos para construir la dimensión elegida.	Construir en equipo la dimensión del M.E. que les corresponde.	Hnas. Coordinadoras de equipo.	Equipo de Educación, Hermanas que forman cada equipo.	Del 3 de septiembre al 5 de octubre del 2012
Reunión para poner en común e integrar lo trabajado en equipos.	Integrar un solo documento, cuidando la coherencia, claridad, actualidad y pertinencia.	Hna. Responsable de Educación y equipo. Secretaria de cada equipo.	Hermanas que participaron en el trabajo de equipo	13 y 14 de octubre 2012.
Asamblea de Educación.	Presentar a las hermanas, el borrador del documento creado, con posibilidad de acoger sugerencias.	Hna. Responsable de educación y equipo.	Todas las hermanas que colaboran en el apostolado de educación	3 y 4 de noviembre del 2012.

<b>Productos esperados:</b> Modelo Educativo documentado con las dimensiones: Histórica, Filosófica, Pastoral, Pedagógica y de Gestión.	<b>Insumos:</b> Documentos Congregacionales: IE y MP.	<b>Indicadores a los que se asocia:</b> Equipos de trabajo constituidos. Documento del trabajo realizado por cada equipo. Modelo Educativo documentado. Modelo Educativo validado por la Asamblea.
	<b>Bibliografía temática:</b> -ANTUNEZ, Serafín (1993) <i>Claves para la organización de centros escolares</i> , Barcelona: ICE Horsoi -MANES, Juan Manuel (2005) <i>Gestión estratégica para Instituciones</i> , Buenos Aires: Granica -MONCADA, Jesús Salvador (2011) <i>Modelo Educativo basado en competencias</i> , México: Trillas.	

Una programación general resulta insuficiente en el momento de realización, por lo que a continuación se presenta una el plan correspondiente a cada actividad.

La siguiente tabla muestra el plan correspondiente a la Actividad 1.1, que fue realizada en la primera de reunión, con el fin de presentar los resultados del diagnóstico y la propuesta de intervención.

Tabla 4.2 Plan de Actividad 1.1 Reunión de Análisis participativo de los resultados del diagnóstico y presentación de la propuesta de intervención.

Fecha	Modalidad	Objetivo	Participantes	Técnicas	Actividades y tareas	Responsables	Recursos
4 de agosto	Taller	Analizar colaborativamente los resultados del diagnóstico y discutir la propuesta de intervención para recibir retroalimentación.	Directoras	Grupos pequeños y plenario	Saludo Oración Objetivo Trabajo en grupos pequeños. Plenario Evaluación Acuerdos.	Responsable de educación y equipo.	Bibliografía traída por las mismas participantes.
<b>Productos esperados:</b> Acuerdos y bitácora de la reunión. Presentación de la estrategia de intervención a las Hermanas. Validación de dicha estrategia y sugerencias recibidas.							

La tabla que a continuación aparece contiene el plan de la Actividad 1.2, en la que se organizaron los equipos de trabajos que construyan cada una de las dimensiones del modelo educativo.

Tabla 4.3 Plan de Actividad 1.2 Reunión para integrar equipos de trabajo.

Fecha	Modalidad	Objetivo	Participantes	Técnicas	Actividades y tareas	Responsables	Recursos
4 de agosto	Taller	Crear comisiones para trabajar en la construcción del documento y señalar tareas.	Directoras y algunas maestras	Dinámica de la telaraña. Y Técnica: ¿Qué me gusta trabajar y con quién?	Saludo Oración Dinámica de la telaraña. Objetivo Técnica de elección Primer encuentro en equipos Tiempo de aclaraciones y precisiones en el grupo grande. Acuerdos.	Responsable de educación y equipo.  <b>Bibliografía:</b> ANTUNEZ, Serafín (1993) <i>Claves para la organización de centros escolares</i> , Barcelona: ICE Horsoi - MANES, Juan Manuel (2005) <i>Gestión estratégica para Instituciones</i> , Buenos Aires: Granica	Dinámicas y técnicas.
<b>Productos esperados:</b> Acta de la reunión que contenga ampliamente la conformación de equipos y la dimensión correspondiente a desarrollar: histórica, situacional, filosófica, pastoral, pedagógica y de gestión.							

En la Actividad 1.3 se recogen los sentimientos y emociones que surgieron en las directoras después del primer día de trabajo y la organización de los equipos de trabajo para construir las dimensiones del Modelo Educativo: situacional, histórica, filosófica, pastoral, pedagógica y de gestión. La siguiente tabla muestra el plan de dicha actividad.

Tabla 4.4 Plan de Actividad 1.3 Reunión de sensibilización y organización.

Fecha	Modalidad	Objetivo	Participantes	Técnicas	Actividades y tareas	Responsables	Recursos
1° de Sept. 2012	Reunión de sensibilización y organización de cada equipo	.Lograr la sensibilización y acogida en cada equipo, como parte de un grupo único, del proyecto de construir la dimensión del M.E. que les	Hermanas que forman cada comisión.	Esperanzas y temores. Lluvia de ideas. y Cerrando filas	Saludo y bienvenida Oración Objetivo Trabajo en grupos pequeños. Plenario Descanso Tiempo personal Grupos pequeños para compartir. Plenario Comida Acuerdos Creación de equipos de trabajo. Compromisos. Bibliografía y	Coordinadora de cada equipo y hermanas que los forman.	Bibliografía elegida para la dimensión. Computadora y proyector





Es comprensible que después de la actividad anterior, indicada como construcción por equipo de la dimensión correspondiente, sigue poner en común para enriquecer el trabajo realizado con participación de todo el grupo. A continuación se muestra, a través de una tabla, el plan de la actividad mencionada.

Tabla 4.6 Plan de Actividad 1.5 Reunión para poner en común e integrar lo trabajado en equipos.

Fecha	Modalidad	Objetivo	Participantes	Técnicas	Actividades y tareas	Responsables	Recursos
13 y 14 de octubre del 2012	Taller	Integrar un solo documento, cuidando la coherencia, claridad, actualidad y pertinencia.	Directoras y algunas maestras	Coloquio Lluvia de ideas Argumentación.	<b>13 de octubre 2012:</b> Saludo Oración Objetivo Orden de Presentaciones de Trabajos de equipo: D. Histórica y situacional. Receso D. Filosófica. Comida D. Pastoral. Receso D. Pedagógica.  <b>14 de octubre 2012.</b> Oración D. de Gestión. Receso al grupo y tiempo de trabajo conjunto para las secretarías de equipo. Comida Presentación del borrador del Documento Acuerdos y evaluación.	H. Responsable de educación y equipo.	Trabajos realizados por los equipos y la bibliografía que utilizaron.
Productos esperados: Borrador del Modelo Educativo de las SR.							

La última actividad de la primera línea de acción, implicó la participación de todas las hermanas que colaboran con diferentes funciones en el servicio de educación, quienes una vez al año son convocadas por el

Gobierno General de la Congregación con el propósito de actualización, información y motivación, a lo que se denomina Asamblea de Educación, dentro de la cual se dio tiempo para revisar el borrador del modelo construido por un equipo de directoras. La siguiente tabla muestra el plan de esta actividad.

Tabla 4.7 Plan de Actividad 1.6 Asamblea de Educación.

Fecha	Modalidad	Objetivo	Participantes	Técnicas	Actividades y tareas	Responsables	Recursos
3 y 4 de noviembre 2012.	Asamblea	Presentar a las hermanas, el borrador del documento creado, para obtener sugerencias y modificarlo si fuera necesario.	Todas las hermanas que colaboran en el apostolado de educación.	Dinámica de frases incompletas. Lectura comentada en grupos pequeños. Plenario Propuestas	Saludo Dinámica rompe hielo Objetivo Propuesta de trabajo Formación de grupos. Receso Trabajo en grupos pequeños. Plenario	Responsable de educación y equipo.	Dinámica. Borrador del Modelo Educativo de las SR
Productos esperados: Sugerencias escritas al respecto, validación de las dimensiones que la asamblea crea no necesitar modificaciones trascendentes.							

Una vez concluida la planeación de la primera línea, con sus propósitos, metas y actividades, se hace necesario proyectar cómo llevar a cabo la siguiente.

## Línea de Acción 2.

Crear estructuras que favorezcan el conocimiento e implementación de dicho Modelo en todas las Instituciones Educativas de las SR.

### Propósito:

Construir estructuras de organización que hagan posible el conocimiento e implementación del Modelo Educativo, en todas las Instituciones Educativas de la Congregación.

**Meta.**

Durante el mes de enero del 2013, dar a conocer e implementar el Modelo Educativo, en cada región a través de equipos formados con directoras, atendiendo a la cercanía geográfica de los lugares.

A continuación se puede visualizar la programación correspondiente, mediante la Tabla 4.8

Tabla 4.8 Programación.

Actividades	Objetivo	Responsables	Involucrados	Fecha:
Organización de directoras en equipos de cercanía geográfica.	Fortalecer estructuras que permitan dar a conocer e implementar en los colegios, el Modelo Educativo.	Responsable de educación y equipo.	Directoras.	Diciembre 2012
Reuniones por cercanías.	Dar a conocer y motivar la implementación práctica del Nuevo Documento, en reunión de colaboradores y hermanas.	Hermanas que forman cada equipo.	Directoras, maestras y colaboradores	Enero del 2013
<b>Productos esperados:</b> Planes de difusión por cercanías.		<b>Indicadores:</b> Modelo Educativo difundido en las comunidades educativas.		

Enseguida la Tabla 4.9, presenta el plan de la primera actividad de la Línea de Acción 2

Tabla 4.9 Plan de Actividad 2.1 Organización de Hermanas Directoras en equipos de cercanía geográfica.

Fecha	Modalidad	Objetivo	Participantes	Regiones de cercanía geográfica	Actividades y tareas	Responsables	Recursos
Dic. 27 del 2012	Organización de equipos multiplicadores	Fortalecer estructuras que permitan dar a conocer e implementar en los colegios, el Modelo Educativo.	Directoras	Identificación de cercanías geográficas: *Norte *Cabo San Lucas *Huasteca *Jalisco (2 sedes)	Oración Objetivo Integración de equipos. Elaboración de plan por equipos. Receso Plenario Comida Acuerdos y evaluación.	Responsable de Educación y equipo.	Modelo Educativo Calendario. Equipo de computación.

**Productos esperados:**

Plan de cada uno de los equipos.

La Tabla 4.10 contiene el plan de la Actividad 2.2, que marca reuniones por cercanía geográfica, de acuerdo a la ubicación de cada colegio, norte, centro y sur del país, con la finalidad de dar a conocer el modelo educativo para implementarlo.

Tabla 4.10 Plan de Actividad 2.2 Reuniones por cercanías.

Fe- cha	Modali- dad	Objetivo	Partici- pantes	Técnicas.	Actividades tareas y	Respon- sables	Recur- sos
Ene- ro 2013	Reu- nión regio- nal de colabo- rado- res y herma- nas.	Dar a conocer y motivar la implemen- tación del Nuevo Documen- to, en reunión de colabora- dores y hermanas	Herma- nas y colabora- dores.	Las elegidas por cada equipo.	Las señaladas en el plan realizado por cada equipo, para dar a conocer e implementar el Modelo Educativo en nuestros colegios.	Coordi- nadora de cada equipo y quienes lo forman.	Mode- lo Educa- tivo, equipo audio visual, etc.
<b>Productos esperados:</b> Bitácora de lo acontecido en cada reunión y compromisos a los que llegaron en cada cercanía.							

Con la finalidad de no dejar el proceso de construcción e implementación inconcluso, se propuso la tercera línea de acción cuya planeación a continuación se desarrolla.

### Línea de Acción 3.

Implementación y seguimiento del Modelo Educativo en los Centros Escolares de la Congregación.

#### Propósito:

Asesorar a directoras y docentes en la implementación del Modelo Educativo de las SR, a través de reuniones periódicas en cada Institución, con presencia

de la responsable de educación de la Congregación y/o algún miembro del equipo de área.

### Meta.

Durante los meses de enero de 2012 a marzo de 2013, tener una reunión de colegiado en cada Institución y otra de colaboradores por cercanías con el tema de Modelo Educativo y su implementación, aciertos y dificultades.

La Tabla 4.11, refiere la programación correspondiente a la Línea de Acción 3, para darle seguimiento a la implementación del Modelo Educativo en los centros escolares de la Congregación.

Tabla 4.11 Programación.

Actividades	Objetivo	Responsables	Involucrados	Fecha::
Reunión de colegiado en cada centro escolar.	Fortalecer el conocimiento y la implementación del Modelo Educativo en las Instituciones.	Directora y equipo	Personal de cada colegio	En los meses de febrero y marzo del 2013
<b>Productos esperados:</b> Actas de reuniones de colegiado.		<b>Indicadores:</b> Modelo Educativo difundido en las comunidades educativas.		

Para complementar la programación anterior, en la siguiente tabla se expone de manera sencilla el plan a seguir en cada centro escolar para dar seguimiento a la implementación del Modelo Educativo de las SR.

Tabla 4.12 Plan de Actividad 3.1 Reunión de colegiado en cada centro escolar.



Fecha	Modalidad	Objetivo	Participantes	Técnicas.	Actividades y tareas	Responsables	Recursos
En febrero y marzo	Reunión de colegiado.	Profundizar el Modelo Educativo de las SR e implementarlo en la realidad de cada Institución.	Hermandades y colaboradores.	¿Quién sabe más? Todo tiene solución. Lluvia de ideas.	Saludo Oración. Lluvia de comentarios acerca del Modelo Educativo presentado en regiones de cercanía.	Representantes del equipo de educación y directora.	Modelo Educativo, equipo audio visual.

					Lectura de la introducción del Documento. Presentación de situaciones que en ocasiones no se tiene claro cómo responder. Búsqueda en el Modelo para dar la respuesta más conveniente. Acuerdo acerca de fechas para reuniones de estudio del Modelo Educativo de las SR		
<b>Productos esperados:</b> Acta de lo acontecido en cada colegio y los acuerdos tomados.							

Se consideró oportuno plasmar los planes presentados, para su realización en un cronograma que a continuación podemos visualizar en la Tabla 4.13

Tabla 4.13 Cronograma de actividades de las 3 líneas de acción.

Líneas:	Actividad:	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Enero	Febrero	Marzo
1.	1.1 Reunión de análisis de diagnóstico y propuesta	★							
	1.2 Organización de equipos de trabajo.	★							
	1.3 Reunión de sensibilización y compromiso.		★						
	1.4 Trabajo de construcción del documento en equipos.			★					
	1.5 Reunión para compartir e integrar lo trabajado en equipo, dando forma al borrador			★					
	1.6 del modelo educativo de las HCJS.								
2.	1.6 Asamblea de Educación – Presentación del Borrador del Documento para ser enriquecido por las presentes.				★				
	2.1 Organización de Hermanas Directoras en equipos de cercanía geográfica.					★			
	2.2 Reuniones por cercanías.						★		

3.	3.1 Reunión de colegiado en cada centro escolar.								
2012								2013	

Una vez concluido el momento de planeación, es oportuno retomar a Saballs (2003), quien afirma que la participación es un proceso de desarrollo, que se aprende, que compromete y es gratificante al ser humano y guarda estrecha relación con la responsabilidad como efecto de la colaboración y conduce a la acción. En el próximo capítulo se relata ampliamente el proceso de intervención realizado, logros, dificultades y retos de la misma, bajo el título de implementación y resultados.

## **CAPITULO V.**

### **IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN**

En el presente capítulo se exponen los resultados de la evaluación y seguimiento con base en los indicadores de logro, el plan de seguimiento del proceso de intervención.; el balance de resultados y la evidencia de intervención: el Modelo Educativo de las SR, construido participativamente, que se quiere afecte a 13 instituciones educativas..

#### **5.1 Evaluación de la mejora en función de los indicadores de logro.**

La evaluación, es un proceso dinámico, continuo y sistemático que permite dar cuentas de lo acontecido respecto a acciones elegidas y planeadas. La búsqueda de calidad se convierte en un plan, que hecho con participación de los involucrados asegura su eficacia; de igual forma se ha de llevar a la práctica y evaluarse, no sólo al final, sino durante el proceso que se monitorea. Schmelkes (2000: 95) escribe al respecto: “Puesto que un plan pretende modificar procesos, es necesario que las prácticas consideradas necesarias para modificarlos se revisen de forma permanente por parte del propio equipo que las definió.

(

En educación, la evaluación es una práctica común y necesaria, toda intervención requiere de seguimiento y evaluación para dar cuenta de logros y dificultades hacia la mejora, con base en indicadores previamente marcados. En este apartado se presentan resultados de la intervención, a través de tablas que señalan los indicadores de logro, correspondientes a cada una de las tres líneas de acción ampliamente mencionadas en el capítulo anterior.

La Línea de Acción<sup>1</sup> consiste en elaborar el Modelo Educativo de las SR, con la participación de las directoras de sus colegios. A continuación se



exponen, a través de una tabla, los indicadores de logro de dicha línea, tomando en cuenta el propósito, la situación previa, la actual y los instrumentos que permiten detectar, a través de indicadores el logro conseguido.

Tabla 5.1 Indicadores de logro de la Línea de Acción 1.

Propósito.	Situación previa	Situación actual	Indicadores	Instrumentos
Diseñar, en forma participativa, el Modelo Educativo, que contenga lineamientos claros y actuales, como referente que oriente y dé dirección a los Colegios de las SR.	Ausencia de un documento orientador.  Falta continuidad de proyectos iniciados por la directora anterior.  Escasa participación en la construcción de proyectos de los involucrados.  Poca claridad de enfoques pedagógicos.  No se tienen líneas de pastoral suficientemente claras.	Existe un Modelo Educativo que orienta y guía el quehacer educativo en los colegios de las SR. Dicho documento ha sido construido en forma participativa y marca con claridad lineamientos pastorales, pedagógicos y de gestión, con sustento en la historia y filosofía propias, sin descuidar el contexto.	1.1 Se cuenta con un documento actual, pertinente, coherente y claro.  1.2 Participación de los implicados, mediante el interés mostrado.  1.3 Contiene lineamientos y orientaciones claras.  1.4 Refleja pensamiento, pedagógico y pastoral de la Congregación.	Cuestionario aplicada a 20 directoras y maestras, cuyas respuestas dan cuenta de los indicadores señalados previamente.  Lista de cotejo aplicada a 20 hermanas, para comprobar si el documento es actual claro y pertinente (lenguaje comprensible para todos(as)).

Las respuestas obtenidas de la encuesta y la lista de cotejo, instrumentos aplicados, expresan que el modelo educativo se construyó, con la participación de las hermanas maestras, quienes fueron tomadas en cuenta y ampliamente escuchadas. Dicen además, que sí hubo resistencia a la validación del documento, por algunas de ellas y que finalmente lo aceptaron con el cambio de algunas expresiones por otras con igual significado. Consideran muy valioso el haber podido expresar diferencias, escuchar y ser escuchadas con tranquilidad. Encuentran el trabajo sencillo, claro, actual y pertinente, con orientaciones coherentes con lo que se pretende a través del servicio educativo ofrecido.

La Línea de Acción 2 propone crear estructuras que favorezcan el conocimiento e implementación del Modelo, en todas las Instituciones Educativas de las SR. Resulta oportuno decir que hasta el momento se ha organizado la Actividad 2.1 correspondiente a esta línea. . En la tabla que a continuación se presenta, hay una columna que se tituló situación deseada, porque como ya se ha dicho no se ha concluido el proceso iniciado. El hablar de proceso no concluido, quiere decir que se han dado algunos pasos: planeación cronograma y durante la fase de construcción el compartir de las directoras involucradas, no sólo con hermanas, también con docentes, avivando el entusiasmo por conocer e implementar el documento creado.

Tabla 5.2 Indicadores de logro de la Línea de Acción 2

Propósito	Situación previa	Situación deseada	Indicadores	Instrumentos
Constituir estructuras de organización que hagan posible el conocimiento y la implementación del nuevo documento, en todas las Instituciones Educativas de la Congregación mencionada.	Ausencia de estructuras que faciliten el conocimiento de los documentos existentes a la comunidad educativa, de los 13 colegios.  Escaso conocimiento e implementación de los lineamientos dados por los documentos ya existentes.	Existe una organización por cercanías que facilita el conocimiento y la implementación del Modelo Educativo y abre posibilidades de enriquecimiento intercolegial en el estudio y profundización del documento.	2.1 Realización de 5 reuniones por cercanía.  2.2 Asistencia del personal de cada colegio, a la reunión de cercanía para conocer el Modelo Educativo, en una jornada de dos días.  2.3 Participación e interés demostrados en la tarea..	Lista de cotejo, cuyas respuestas aporten los indicadores previstos. Encuesta de respuestas opcionales y comentarios. (Ambos instrumentos semejantes a los aplicados en la Línea de Acción 1) Verificación de asistencia.

En cuanto a la Línea de Acción 3, que consiste en la implementación y seguimiento del Modelo Educativo en los Centros Escolares de la Congregación, por cuestiones de tiempo queda como propuesta a realizar.

La tabla que se presenta enseguida, no presenta resultados, todavía es situación deseada. Resulta estimulante percibir un ambiente de interés, al respecto, expresado en conversaciones, invitaciones, etc.

Tabla 5.3 Indicadores de logro de la Línea de Acción 3.

Propósito.	Situación previa	Situación deseada	Indicadores	Instrumentos
.Asesorar a directoras y docentes, en la implementación del Modelo Educativo de las SR, que se realizará a través de reuniones periódicas en cada Institución, con presencia de la responsable de educación de la Congregación y/o algún miembro del equipo de área.	<p>No existe la implementación de documentos educativos anteriores en los colegios de las SR.</p> <p>Ausencia de reuniones periódicas en cada institución para profundizar y dar seguimiento a la implementación de documentos existentes y ahora al modelo educativo.</p>	<p>El modelo educativo es conocido e implementado en los 13 colegios de las SR.</p> <p>En reuniones de colegiado, en cada institución se profundiza el modelo y se enriquecen y aclaran al respecto entre sí los participantes.</p>	<p>3.1 Realización de reuniones bimestrales programadas de colegiado en cada institución, con esta finalidad.</p> <p>3.2 Participación del personal en las reuniones de colegiado y en talleres organizados en cada colegio.</p> <p>3.3 Conocimiento e implementación de los contenidos y lineamientos del modelo educativo.</p>	Encuesta con respuestas opcionales y espacio para comentarios, aplicado a los docentes elegidos por la directora de cada centro educativo.

## 5.2 Plan de seguimiento del proceso de intervención

La estrategia de intervención planteada busca el cambio de la práctica educativa en 13 colegios; para darle seguimiento es necesario elaborar standares de cumplimiento. Seguimiento es observar y registrar cuidadosamente el logro a través de indicadores. Esto, según Schmelkes (2001), exige una actitud constante de regresar a las acciones educativas a partir de la reflexión para darle seguimiento a los avances de la intervención, desde una mirada más cualitativa que cuantitativa. elementos.

La siguiente tabla se elaboró como matriz para dar seguimiento a la estrategia de intervención, sus logros, dificultades y retos; se procesa al finalizar cada actividad y se convierte en impulso para la siguiente. Contiene los elementos considerados necesarios para valorar su alcance.

Tabla 5.4 Seguimiento y evaluación de logros.

<b>Actividad 1.3</b> <b>Fecha:</b> <b>Participantes:</b> <b>Modalidad:</b>		
PROPÓSITOS:	CONTENIDOS	TÉCNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS
Logros, dificultades, asuntos planeados sin concluir.		
<b>ANÁLISIS.</b> ¿Se vivió un proceso participativo? ¿Se tomaron acuerdos? ¿Se lograron los productos esperados? ¿Se dialogó de forma abierta y constructiva? ¿Se delegaron y respetaron tareas?		

Hay que tener presente que el seguimiento o monitoreo de todo proyecto, es importante. Según Schmelkes (2001), se evalúa con el resultado, pero no por el resultado ya que no es posible evaluar personas por su desempeño final y el trabajo de educación es eminentemente con personas. Hay que dar seguimiento durante el proceso e ir haciendo cambios oportunos si se hiciera necesario, de tal suerte que se pueda prever resultados positivos.

Ya se había puntualizado que cada actividad realizada fue cuidadosamente registrada en una matriz, que permitió dar seguimiento al proceso de intervención. La Tabla 5.5 refiere el trayecto y resultado de las actividades 1.1 y 1.2 consistentes en la presentación del resultado del diagnóstico, para analizarlo, comentarlo y dar a conocer la propuesta de intervención e integrar equipos de forma organizada y participativa hagan posible la mediación estratégica elegida.

Tabla 5.5 Seguimiento y evaluación de logros de las actividades 1.1 y 1.2

<b>Actividades 1.1 y 1.2</b> Reunión de análisis participativo de los resultados del diagnóstico y presentación de la propuesta de intervención e integración de equipos de trabajo. <b>4 de agosto</b> de 9:00 a.m. a 7:15 p.m. <b>Participantes:</b> Equipo de Educación y Directoras. <b>Modalidad:</b> Reunión grupal de análisis y aportación.
--

PROPÓSITOS:	CONTENIDOS	TÉCNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS
<p>*Analizar colaborativamente los resultados del diagnóstico y discutir la propuesta de intervención para recibir retroalimentación.</p> <p>*Crear comisiones (Dimensiones del M.E.) para trabajar en la construcción del documento y señalar tareas.</p>	<p>Análisis del resultado de diagnóstico.</p> <p>Propuesta de intervención.</p> <p>Formación de equipos.</p>	<p>Trabajo personal, en grupos pequeños y en plenario.</p>
<p><b>Logros:</b> Las 16 hermanas involucradas en el proceso de mejora para el servicio de educación de las S.R.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Conocieron el resultado del diagnóstico.</li> <li>•Aceptaron la estrategia de intervención propuesta.</li> <li>•Se consolidaron equipos de trabajo.</li> </ul> <p><b>Dificultades:</b> Dos de las participantes expresaron que no era necesario estresarnos, que bastaba darle “una manita de gato” a lo ya teníamos. Postura que fue objetada.</p>		
<p><b>ANÁLISIS:</b> Se organizaron cinco equipos espontáneos. Ya en ellos se dieron a conocer los resultados del diagnóstico y se hicieron comentarios al respecto. La propuesta de intervención se presentó al grupo, hubo preguntas a la exponente y se propuso un tiempo de 30 minutos para revisar personalmente los resultados y la propuesta, preparar los propios aportes y sugerencias, reflexión que fue compartida en los equipos y luego en plenario, del que se considera importante rescatar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Todos los equipos confirmaron los resultados del diagnóstico. En tres de ellos se dijo que era una necesidad percibida años atrás y que no había que perder tiempo para superarla y aprobaron la propuesta de intervención presentada y la forma de trabajo sugerido.</li> <li>-2 equipos comunicaron preocupación por los tiempos, pues no les gustaría comprometerse y no cumplir.</li> </ul> <p>Se tomaron los siguientes acuerdos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Dedicar el primer semestre del año 2012 – 2013 para la etapa de construcción y documentación del Modelo Educativo.</li> <li>-Asistir a las reuniones calendarizadas y dedicar el tiempo personal de estudio que requiera la tarea.</li> <li>-Se abrió la posibilidad de invitar a algunas hermanas que estén cerca y que puedan aportar riqueza al trabajo, si se ve oportuno.</li> </ul> <p>Para cumplir el propósito de la actividad 1.2 se hicieron nuevos equipos que eligieron con libertad la dimensión que más les atraía. Quedando 4 hermanas responsables de las dimensiones situacional e histórica, 3 en cada una de las dimensiones filosófica, pastoral, pedagógica y de gestión. Se ofreció bibliografía al respecto y se acordó que la próxima reunión sería el sábado 1° de septiembre del año en curso.</p>		

El reporte anterior reconoce la aceptación del resultado del diagnóstico, así como la apropiación de la propuesta de intervención, con entusiasmo y disposición general de las participantes, sin dejar de tocar cierto conformismo de un pequeño número de ellas. El abrir la posibilidad de invitar a más hermanas a sumarse al proyecto, aseguró la decisión de que la metodología elegida es acertada, pues es participativa. Cuando se habla de invitar a más hermanas, no es sinónimo de aumentar el número de asistentes, sino de enriquecer el proyecto con la aportación de mayor número de involucrados.

En la Tabla 5.6, que se encuentra enseguida, se relata una reunión grupal correspondiente a la Actividad 1.3, cuya finalidad fue sensibilizar y

acrecentar el sentido de pertenencia congregacional, para valorar el trabajo de cada hermana y de cada equipo como parte insustituible de un todo.

Tabla 5.6 Seguimiento y evaluación de logros de la Actividad 1.3

<b>Actividad 1.3</b> Reunión grupo para sensibilización y organización de cada equipo. <b>Fecha:</b> 1° de Septiembre de 9:00 a.m. a 5:00 p.m. <b>Participantes:</b> Equipo de Educación y Directoras. <b>Modalidad:</b> Taller de sensibilización y compromiso.		
PROPÓSITOS:	CONTENIDOS	TÉCNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS
*Lograr la sensibilización y acogida en cada equipo, como parte de un grupo único, del proyecto de construir la dimensión que les corresponde, como parte del modelo educativo congregacional.	Temores y esperanzas existentes. Sensibilización y acogida del trabajo a realizar. Sentido de pertenencia al grupo congregacional.	Técnicas empleadas: esperanzas y temores, lluvia de ideas y cerrando filas. Trabajo en equipo y grupal.
<b>Logros:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Motivación y mayor claridad en el trabajo de equipo.</li> <li>•Escucharnos y respondernos con calidez. Crecer en confianza.</li> <li>•Organización más concreta de cada equipo y compromiso de involucrar primero a las directoras en la construcción del Modelo y enseguida a hermanas y docentes.</li> <li>•Más sentido de pertenencia de grupo y congregacional</li> </ul> <b>Dificultades:</b> La ausencia de una de las hermanas participantes por tener otro evento programado tiempo antes en su colegio. Fue solucionada con el compromiso de las hermanas de su equipo de ponerla al corriente.		
<b>ANÁLISIS:</b> Se realizaron actividades grupales y de equipo, con el propósito de lograr la sensibilización y acogida en cada equipo, como parte de un grupo único, del proyecto de construir la dimensión del Modelo Educativo que eligieron para desarrollar, como parte de un todo. Una esperanza que cobró eco en todos los equipos fue el resurgimiento de los colegios y el despertar de nuevas vocaciones y el gran temor, que nuestro esfuerzo no diera respuesta eficaz al deseo de las hermanas maestras y colaboradores. Se llegó a la conclusión de trabajar con responsabilidad y construir el Modelo participativamente, involucrando a todas las hermanas a través de la asamblea de educación, en la validación y enriquecimiento del documento creado. Se reconoció que se cuenta con experiencia, tradición oral y escrita de muchas hermanas y desde luego con la acción permanente del Espíritu Santo. Al terminar la presentación del esquema del modelo y los contenidos de las dimensiones: situacional, histórica, filosófica, pastoral, pedagógica y de gestión, se llegó a la conclusión de que las dimensiones son transversales y complementarias. Un aprendizaje logrado fue que unidas es posible alcanzar todo y que el individualismo es muerte.		

La realización de la actividad descrita fortaleció el sentido de pertenencia congregacional y el compromiso en el proyecto iniciado, además de ser oportunidad para expresar los temores y esperanzas que se suscitaron en las integrantes después de la realización de las dos primeras actividades. La ausencia de una de las involucradas, provocó desaliento en algunas de las participantes, su grupo pequeño, asumió la responsabilidad de ubicarla en el trabajo a realizar.

La Actividad 1.4 considerada como trabajo en equipos para construir la dimensión elegida, en reuniones programadas en cada grupo, se inició con la programación de cada equipo para trabajar personalmente y reunirse, dentro del periodo establecido ente el 3 de septiembre y el 5 de octubre del 2012. La siguiente tabla muestra esta organización.

Tabla 5.7 Organización de trabajo de cada equipo.

<b>Equipo</b>	<b>Trabajo personal</b>	<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Trabajo personal</b>	<b>Trabajo en equipo</b>
<b>1.Situacional e Histórica</b>	Del 5 al 14 de Sep. 2012	15 de septiembre 2012	Del 17 al 28 de Sept. 2012	29 de septiembre 2012
<b>2.Filosófica</b>	Del 5 al 16 de septiembre 2012	17 de septiembre 2012	Del 18 de septiembre 2012	30 de septiembre 2012
<b>3. Pastoral</b>	Del 5 al 16 de septiembre 2012	17 de septiembre 2012	Del 18 de septiembre al 4 de octubre 2012	5 de octubre 2012
<b>4.Pedagógica</b>	Del 10 al 20 de septiembre	21 de septiembre 2012	Del 22 de septiembre al 3 de octubre 2012	4 de octubre 2012
<b>5. De gestión</b>	Del 5 al 13 de septiembre 2012	14 de septiembre 2012	Del 15 al 29 de septiembre 2012	30 de septiembre 2012

Con la finalidad de agilizar el trabajo a realizar, en cada equipo se eligió coordinadora y secretaria. Elección que permitió informar oportunamente lo realizado en los cinco grupos constituidos. A continuación se presenta una tabla síntesis de lo acontecido durante esta actividad.

Tabla 5.8 Actividad 1.4

<b>Equipo:</b>	<b>Dimensión:</b>	<b>Organización:</b>	<b>Fechas de Reunión de equipo:</b>	<b>Logros</b>	<b>Dificultades</b>
1	Situacional e Histórica	En todos los equipos se organizó de la siguiente forma: *Trabajo de lectura y de redacción personal. *Trabajo en de revisión y redacción	15 y 29 de septiembre 2012	Se cumplió el objetivo propuesto al construir el borrador de las dos dimensiones. En la dimensión histórica se dejó la parte más actual para construir en la asamblea con la participación de todas las hermanas educadoras	Una de las 4 hermanas se retiró del equipo, aludiendo otros compromisos personales.

2	Filosófica	en equipo. *Construcción del borrador del trabajo de la dimensión correspondiente	17 y 30 de septiembre 2012	No obstante la dificultad señalada en la columna siguiente, se logró el objetivo del trabajo, contando ya con el borrador de la dimensión filosófica.	La primera reunión se llevó a cabo sólo de 16:00 a 20:30 hrs., experimentando ansiedad y prisa.
3	Pastoral		17 de septiembre y 5 de octubre 2012	Se consideran dos logros importantes: la perseverancia del equipo durante el trabajo y el borrador escrito de la dimensión pastoral del modelo educativo.	Las diferentes concepciones de pastoral, que al final resultó una riqueza y oportunidad para escuchar y dialogar.
4	Pedagógica		21 de septiembre y 4 de octubre 2012	Se consiguió construir la dimensión pedagógica, además de despertar en las integrantes el deseo de mantenerse actualizadas en lo pedagógico.	Una hermana del equipo dijo no poder continuar en el trabajo, por cuestiones de salud. Esta decisión provocó cierto desánimo en el resto del equipo.
5	De gestión		14 y 30 de septiembre 2012	Se logró construir el borrador de la dimensión y aceptar que no quedó terminado como se deseaba y ver en ello una oportunidad de mayor participación en su construcción.	A una de las integrantes del equipo le fue imposible cumplir el compromiso por atender urgencias pastorales. Hecho que implicó al resto del equipo reorganizarse para la realización del trabajo.

Se cumplió el reto planteado por la Actividad 1.4, no obstante la deserción de tres hermanas, quienes expusieron sus razones para no continuar respondiendo a la tarea. Concluir tal actividad preparó el ánimo hacia la actividad 1.5 reunión para compartir e integrar lo trabajado en equipos, dando forma al borrador del modelo educativo de las SR, los días 13 y 14 de octubre del 2012.

La tabla que a continuación se muestra, sintetiza el desarrollo de la Actividad 1.5, retomando logros, dificultades, asuntos inconclusos y lo más relevante de su realización.



Tabla 5.9 Actividad 1.5 Reunión para compartir e integrar lo trabajado en equipos y dar forma al borrador del Modelo Educativo de las SR.

<b>Actividad 1.5</b> Reunión para compartir e integrar lo trabajado en equipos y dar forma al borrador del Modelo Educativo de las SR. <b>Fecha:</b> 13 y 14 de octubre del 2012. <b>Participantes:</b> Equipo de Educación y Directoras involucradas en la construcción del documento. <b>Modalidad:</b> Taller		
PROPÓSITO	CONTENIDOS	TÉCNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS
Integrar un solo documento, cuidando la coherencia, claridad, actualidad y pertinencia, a manera de borrador para presentarlo en la Asamblea de Educación.	Los expuestos en el borrador de cada dimensión del modelo educativo: situacional, histórica, filosófica, pastoral, pedagógica y de gestión.	Técnica de la telaraña. Presentación del borrador de cada dimensión por el equipo responsable con la técnica de exposición retroalimentada.
<b>Logros:</b> Se entregó el borrador de cada dimensión a todas las participantes. Cada equipo presentó su trabajo con sencillez y claridad. Hubo mucha participación de las presentes en retroalimentación verbal y escrita. Cada equipo recogió las aportaciones para su trabajo. Se llegó a consensos, después de tratar abiertamente los puntos de vista diferentes. Se formó un nuevo equipo con las secretarías para integrar las seis dimensiones en un borrador del documento deseado. <b>Dificultades:</b> No fue posible iniciar, el día 13 de octubre, sino hasta las 4:00 p.m. provocando con ello mayor presión de tiempo. Una hermana del equipo de pastoral no se presentó a la reunión. Se enfrentaron resistencias de varias de las integrantes especialmente en las dimensiones pastoral, pedagógica y de gestión, aunque si se logró llegar a acuerdos. <b>Asuntos planeados sin concluir:</b> La integración final del borrador para ser presentado en la Asamblea de Educación, quedando como tarea para un nuevo equipo formado por las secretarías de los grupos iniciales.		
<b>ANÁLISIS.</b> La participación de las presentes fue espontánea y abundante. Se informó del retiro de tres hermanas comprometidas en el proyecto, integrantes respectivamente de los equipos 1, 4 y 5, causando cierto desánimo que fue superado con el mismo trabajo. Se presentaron cada una de las dimensiones, que fueron aprobadas en general con sencillas modificaciones. Hubo un poco de más discusión en las dimensiones pedagógica y de gestión, lo cual resultó muy positivo pues permitió aclaraciones y consensos. Los temores expresados, tienen que ver con el trabajo colegiado y la forma de gestionar, la pérdida de autoridad fue causa de recelo. Cada equipo tomó notas de lo correspondiente a la dimensión trabajada, se tomó el acuerdo de delegar la tarea de integrar los trabajos expuestos ya enriquecidos con las sugerencias a un nuevo equipo formado por las cinco secretarías.		

La actividad detallada anteriormente deja ver el interés y la participación fluida de las involucradas, favoreció el hablar de diferencias con tranquilidad y llegar a acuerdos. También enfatizó la necesidad de cambiar algunos paradigmas y permitió la flexibilidad en la agenda, delegando la última redacción del borrador a un nuevo equipo integrado por las secretarías.

La última actividad de la Línea de Acción 1, se realizó dentro de la Asamblea de Educación, evento anual convocado por el Gobierno General de la Congregación para todas las hermanas que prestan su servicio en educación, con fines motivacionales, de información y de actualización, sin autoridad para tomar decisiones. En esta ocasión celebrada los días 3 y 4 de noviembre del 2012, con la asistencia de 43 hermanas, abrió un espacio para presentar el borrador de modelo educativo y acoger comentarios y sugerencias que lo hicieran realmente fruto del sentir y pensar congregacional. A continuación se detalla el proceso de dicha actividad, a través de una tabla.

Tabla 5.10 Actividad 1.6 Asamblea de Educación.

<b>Actividad 1.6</b> Asamblea de Educación. <b>Fecha:</b> 3 y 4 de noviembre del 2012. <b>Participantes:</b> Todas las hermanas que colaboran en el apostolado de educación <b>Modalidad:</b> Taller		
PROPÓSITOS	CONTENIDOS	TÉCNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS
Presentar a las hermanas, el borrador del documento creado, para recibir sugerencias y comentarios, para validarlo.	Breve información de la forma en que se ha venido trabajando. Conceptualización de modelo educativo y sus dimensiones. Lo que comprende cada dimensión. La importancia de su aportación.	Trabajo grupal Trabajo de equipos Plenario
<b>Logros</b> El más valioso, la participación seria y fluida de las presentes y el atreverse a exponer diferencias y a escucharlas serenamente. Se entregó el borrador del modelo a cada participante, lo que facilitó la aportación de todas en equipos y plenario.		
<b>Dificultades</b> Poca disponibilidad al cambio de gran número de las asistentes y el temor a perder poder, lo que dificultó la aceptación de algunos lineamientos especialmente de pedagogía, gestión y no suficiente aceptación del momento histórico actual que presenta nuevos retos.		
<b>Asuntos planeados sin concluir.</b> La integración del documento a partir del borrador, que nuevamente quedó como tarea de equipos para terminar de acuerdo a lo sugerido.		
<b>ANÁLISIS.</b> La participación fue espontánea y fluida, expresó mucho interés. Se dialogó, gracias a que se propició un ambiente de respeto y escucha. Se expusieron diferentes puntos de vista y aunque para algunas resulta difícil ceder aún con razones, se dio lugar a la posibilidad de dudar y de abrirse a nuevos paradigmas. Las intervenciones de las presentes son evidencia de que se construye el modelo educativo participativamente. Se acordó hacer algunas modificaciones a las dimensiones situacional, pedagógica y de gestión. De las otras dimensiones sólo algunas precisiones y cambio de algunos términos. La tarea se delegó a los equipos que lo habían trabajado y será presentada el próximo 27 de diciembre, fecha en que se reunirán las directoras para organizar la primera actividad de la línea 2, reuniones por cercanía.		

De la última actividad de la Línea 1, descrita en el cuadro anterior se rescata el deseo y gusto por participar de las maestras, también demuestra que es posible aprender a expresar y escuchar diferencias e inconformidades de manera pacífica y respetuosa. No obstante la fluida participación también se dejó ver poca disponibilidad al cambio de gran número de las asistentes y el temor a perder poder que dificultó la aceptación de algunos lineamientos especialmente de pedagogía, gestión y no suficiente aceptación del momento histórico actual que presenta nuevos retos. No obstante fue posible llegar a acuerdos y conciliar posturas, cediendo un poco unas u otras y aclarando algunos términos.

### **5.3 Balance de resultados.**

En el mes de agosto pasado se planteó como meta de la Línea de Acción 1: contar en diciembre de 2012 con el borrador de un documento actual e integrado que contenga lineamientos situacionales, filosóficos, pedagógicos, pastorales y de gestión, que ofrezca direccionalidad a las Instituciones Educativas de las SR, este fin se ha logrado a través de constancia y tenacidad, no sin dificultades y con grandes satisfacciones.

Entre los logros que se obtuvieron destacan, el hecho de haberlo construido participativamente un equipo de 16 directoras en un primer momento y puesto a consideración de las demás hermanas que se desempeñan en el servicio de educación, en la asamblea del presente año. Las sugerencias y aportaciones fueron dialogadas y tomadas en cuenta.

Durante este proceso fue posible comprobar que toda intervención educativa, para ser asumida, según Moncada (2011), requiere de corresponsabilidad y subsidiaridad, orientación y coordinación en la tarea. Al respecto la experiencia fue iluminadora pues sin el apoyo responsable de cada hermana en su equipo de construcción de la dimensión elegida y sin la respuesta comprometida de cada equipo, a pesar de la deserción de alguno de

sus integrantes, no se hubiera logrado el borrador del modelo educativo que fue entregado y revisado en la asamblea de educación.

Dentro del documento construido, en su parte filosófica se habla de personalizar a los educandos(as), para que logren desarrollar su pensamiento, su libertad, y puedan comprender, solidarizarse con sus contemporáneos y sean elementos que humanicen la sociedad. Para conseguirlo se hace necesario experimentarlo personalmente y el trabajo paciente y decidido en esta Línea de Acción ha propiciado dicha experiencia en las participantes, el ser escuchadas y escuchar, aportar, ser tomadas en cuenta y trabajar en equipo con la riqueza y las dificultades que implica, valorar la propia colaboración y la de los otros, con toda certeza ha transformado la manera de relacionarse de persona a persona, de persona a grupo y ha disminuido el temor a las diferencias, habilitando con ello un acompañamiento más efectivo de alumnos(as) en su proceso.

Moncada (2011), dice que se reconoce la importancia que tiene en toda institución educativa favorecer la participación democrática de sus actores y la construcción participativa del Modelo Educativo de las SR, es efecto de valoración de la tarea desempeñada en cada uno de sus centros escolares, a la vez que, motivación e impulso para quienes ejercen liderazgo y oportunidad de replantearse qué estilo de gestión es más favorable llevar a cabo hoy.

Actualmente es necesario delegar responsabilidades en el trabajo educativo. De igual forma la construcción del modelo, se realizó a través de intercambios de experiencias, de estudio y reflexión, planteando puntos de vista diferentes. Esta forma de trabajo implicó nuevas relaciones basadas en la confianza y el respeto, para favorecer la participación en la formulación y elaboración del documento y conseguir en el momento de implementarlo la aceptación del mismo.

Entre las dificultades enfrentadas se encuentran el desánimo de algunas de las integrantes y la deserción de cuatro de ellas, aludiendo entre otros motivos la falta de tiempo por tener demasiados compromisos, la

improvisación y cierto temor al cambio. En algunas de las actividades realizadas se expresó miedo a perder autoridad y al fracaso si se gestiona democráticamente.

Se pudo confirmar que toda dificultad enfrentada a tiempo es superable y que se convierte en reto que impulsa y no paraliza, que el miedo a lo desconocido es normal, que lejos de limitar debe ser impulso que lanza. Se pudieron visualizar las diferencias como riqueza y complementación, no como amenaza.

A continuación se muestra la encuesta aplicada a 20 hermanas y la síntesis de las respuestas dadas:

#### Instrumento 1.1 Encuesta.

Estimada hermana:

Te agradecemos tu tiempo y disposición para dar respuesta a las siguientes preguntas que tienen como finalidad verificar si el Modelo Educativo que ahora tienes en tus manos, reúne los elementos que abajo se proponen.

Contesta según tu criterio, tomando en cuenta que 4 es la calificación máxima y 1 la calificación mínima que asignas a cada respuesta.

Cuestionamientos:				
1. ¿En qué medida te implicaste en la construcción del modelo educativo? Comentarios: Participé directamente junto con otras hermanas. Me siento comprometida y con urgencia de darlo a conocer e implementarlo, mi participación fue constante. Fue muy bueno el <u>ser</u> tomadas en cuenta, yo sí aporte y sugerí.	Mucho (4)	Suficiente (3)	Regular (2)	Poco (1)
	11	9		
2. ¿Consideras que la elaboración del modelo educativo fue fruto de un trabajo participativo de la Congregación? ¿Por qué? Sí fue trabajo participativo de la Congregación porque fue presentado y revisado en la Asamblea de Educación. Participaron hermanas desde al principio a construirlo. Hubo interés y seguimiento en cada equipo, para aportar responsablemente y lograr un buen modelo educativo. La realización de la dimensión por equipos fue fruto de un trabajo participativo.	Mucho (4)	Suficiente (3)	Regular (2)	Poco (1)
	12	8		
3. ¿La redacción del documento es clara y comprensible? Comentarios: La mayoría de las dimensiones tienen estas dos características. Con las observaciones recibidas de los equipos de trabajo y de la Asamblea de Educación es buena y fácil de entender la	Mucho (4)	Suficiente (3)	Regular (2)	Poco (1)
	9	11		

redacción. Considero que la redacción del documento es buena, clara y comprensible pues emplea lenguaje sencillo.				
4. ¿El Modelo Educativo refleja el pensamiento pedagógico de la Congregación? Comentarios: En gran parte y además abrió la oportunidad de cuestionarnos y escucharnos en opiniones diferentes. Se precisó el estilo pedagógico la Congregación, después de buen tiempo de aclaraciones, pero si quedó expresado nuestro sentir y pensar. Incluye rasgos que ya se viven. Refleja el pensamiento pedagógico, aunque para algunas hermanas se necesitará un proceso de asimilación sano.	Mucho (4)	Suficiente (3)	Regular (2)	Poco (1)
	8	9	3	
5. ¿El Modelo Educativo deja ver claramente la filosofía humanista que lo sustenta? Comentarios: Refleja la filosofía humanista que la sustenta, con un lenguaje sencillo y práctico. Sí, pues es parte de nuestra herencia congregacional. Claro y ánimo descubrir que existe teoría que la respalda y aclara.	Mucho (4)	Suficiente (3)	Regular (2)	Poco (1)
	18	2		

¿Consideras necesario continuar este trabajo iniciado? ¿Por qué y cómo?

Síntesis de las respuestas:

Sí, desde luego, si nos quedamos aquí otra vez nos anquilosamos. Porque todavía hace falta conocerlo más y con mayor profundidad. Este proceso no puede quedar sólo entre hermanas, hay que extenderlo a colaboradores, como ya lo dijeron las que encabezan. Tal vez ya en la práctica necesitemos apoyo y acompañamiento.

Otro instrumento valioso y que aportó resultados objetivos en relación a la claridad, actualidad y pertinencia de los contenidos de cada dimensión, fue la lista de cotejo, aplicada a otras 20 hermanas, en la Asamblea de Educación a continuación se muestran los resultados.

### Instrumento 1.2 Verifica si el documento es actual, pertinente, coherente y claro.

Lista de cotejo.

Estimadas hermanas, agradecemos su dedicación al contestar la siguiente lista de cotejo, que tiene como propósito recoger la información desde su percepción sobre el modelo educativo. Indica con una X el nivel del criterio que encuentres en cada dimensión.

MB: Muy bien

B: Bien

R: Regular

M: Mal

Dimensión	Actual				Pertinente				Claro			
	MB	B	R	M	MB	B	R	M	MB	B	R	M

Histórica	18	2			17	3			18	2		
Situacional	17	3			17	3			20			
Filosófica	18	2			18	2			19	1		
Pedagógica	14	6			14	4	2		17	3		
Pastoral	14	6			17	3			20			
Administrativa-Organizacional	15	5	1		15	5			18	2		

### SINTESIS DE COMENTARIOS:

El documento en general es actual y fácil de entender. Satisface especialmente en lo situacional, filosófico y pastoral. En lo pedagógico y de gestión, hubo mucha controversia, pero la escucha y la aclaración participativa, hizo posible la aceptación de dichas dimensiones y que sean claras, actuales y pertinentes en un nivel de bueno a muy bueno.

¡Gracias por tu aportación!

Los criterios que revisa el instrumento anterior son: actualidad, pertinencia y claridad, dentro del modelo educativo. El resultado obtenido de las respuestas y sus comentarios, acerca de cada dimensión, manifiesta que las tres características se encuentran en un nivel de bueno a muy bueno en todo, sólo en la dimensión pedagógica, dos hermanas encuentran la pertinencia presente de forma regular en el modelo y una valora que la actualidad de la dimensión de gestión es regular.

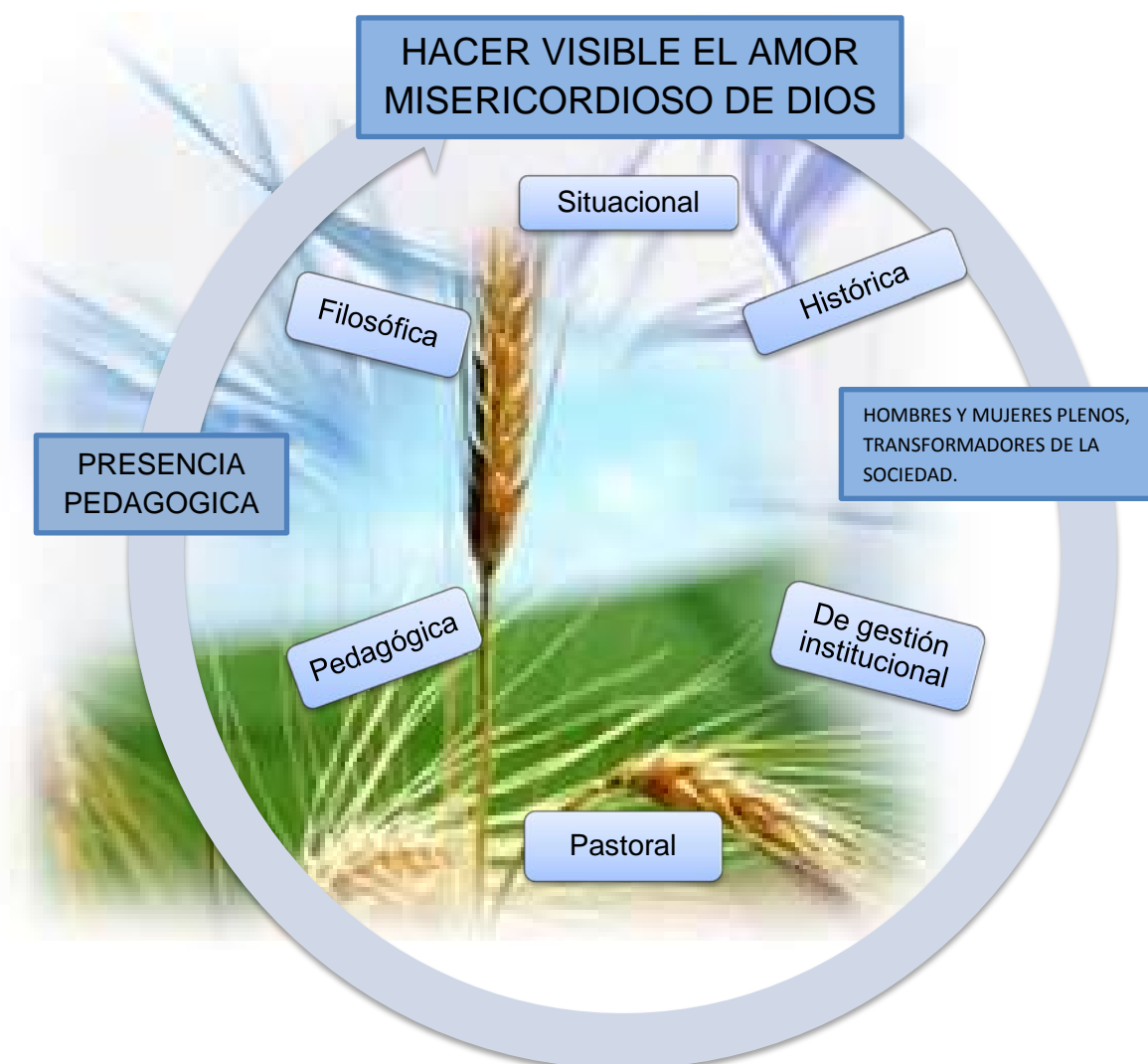
Como dicho documento fue contestado por 20 maestras y directoras, de 43 que asistieron a la Asamblea de Educación, provenientes de diferentes regiones del país y de diversos colegios, resultan estimulantes los resultados y son impulso fuerte para continuar el proceso de realización de las Líneas de Acción 2 y 3, a la vez que se valora que el documento creado es perfectible.

De acuerdo a lo programado el proceso no ha terminado, falta dar a conocer el modelo construido, a través de 5 reuniones de colaboradores(as) de las SR, por cercanía geográfica y su implementación mediante reuniones bimestrales de colegiado en cada institución, con esta finalidad.

#### **5.4 Evidencia de la intervención.**

Toda acción educativa, debería ser vocación que busca favorecer el desarrollo integral de la persona como parte de su comunidad, entendiendo ésta como familia, escuela, sociedad y que es a través de las interacciones como se internalizan valores universales y se vitaliza la auto-realización, no de forma aislada, sino en grupo. Las SR, conscientes de esta verdad, como parte del resultado de la intervención realizada, han construido el modelo educativo que expresa la relación entre la teoría y la práctica, que pretende orientar y dar identidad a todas sus instituciones, además de favorecer su proyección social como escuelas católicas de espiritualidad Eucarística – Mariana, con rasgos de misericordia y comunión, manifestados en solidaridad, inclusión, acogida, servicio y capacidad ilimitada de crecimiento personal y comunitario. Dicho modelo educativo constituye la evidencia de intervención y a continuación se presenta.





## MODELO EDUCATIVO DE LAS SEMBRADORAS DEL REINO

NOVIEMBRE 2012

## INDICE

**Página:**

### **Introducción**

#### **CAPÍTULO I. DIMENSIÓN SITUACIONAL**

- 1.1 Ámbito económico
- 1.2 Ámbito político
- 1.3 Ámbito Socio-cultural
- 1.4 Ámbito Educativo
- 1.5 Ámbito Familiar
- 1.6 Reflexión

#### **CAPÍTULO II. DIMENSIÓN HISTÓRICA**

#### **CAPÍTULO III. DIMENSIÓN FILOSÓFICA**

- 3.1 Filosofía humano-cristiana
- 3.2 Misión
- 3.3 Visión
- 3.4 Valores

#### **CAPÍTULO IV. DIMENSIÓN PASTORAL**

- 4.1 Catequesis
- 4.2 Celebración
- 4.3 Orientación vocacional
- 4.4 Compromiso socio-eclesial

#### **CAPÍTULO V. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA**

- 5.1 Comunidad educativa
- 5.2 Forma de trabajo: colegiado
- 5.3 Perfil del alumno.
- 5.4 Perfil del maestro(a).
- 5.5 Perfil del directivo
- 5.6 Ambiente escolar
- 5.7 Proceso Enseñanza – aprendizaje
- 5.8 Aprendizaje del alumno, del docente y de la organización
- 5. Qué y cómo aprenden los alumnos.

#### **CAPÍTULO VI. DIMENSIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL**

- 6.1 Gestión Administrativa
- 6.2 Gestión organizacional

## REFLEXIONES FINALES.

### Referencias bibliográficas

## INTRODUCCION.

Un Modelo Educativo, de acuerdo con Moncada (2011), es una representación conceptual surgida de la realidad, que ofrece unidad e identidad a la organización y se convierte en guía para la acción educativa de directivos, docentes y la comunidad educativa en general; tiene como objetivo que los educandos(as) alcancen el desarrollo integral de su personalidad, con aprendizajes significativos, habilidades, conocimientos, actitudes y valores, que les permitan enfrentar con éxito los retos de la vida.

Un rasgo característico de todo Modelo Educativo, que pretende ser eficaz en la tarea educativa, es que guarda estrecha relación entre teoría y práctica, de tal forma que permite la aplicación teórica a situaciones reales, posibilitando así el cumplimiento de la función de proyección social propia de toda institución educativa y en especial de los colegios católicos, como es el caso de los centros que coordinamos las SR.

El equipo de educación de las SR, construimos el modelo que ahora tienes en tus manos, como respuesta a la necesidad expresada de un documento orientador, actualizado y coherente con la los fines educativos de nuestras escuelas, con énfasis especial en la urgencia de implantar el Reino aquí y ahora, por ser la esencia de nuestro carisma congregacional.

Sabemos que la identidad de una institución se manifiesta en sus convicciones, valores, principios, formas de generar conocimientos y disciplina, elementos que en conjunto impregnan el ambiente y el quehacer educativo. A continuación desarrollamos los aspectos que consideramos suficientes y apropiadas a nuestra realidad, inspiradas en parte en una propuesta de la Confederación Nacional de Escuelas Particulares, a éstos les llamamos dimensiones y son: situacional, histórica, filosófica, pastoral, pedagógica y de gestión institucional. Mismas que fueron trabajadas en equipos de directoras y presentadas para su validación, modificación y complementación a todas las hermanas educadoras en la asamblea de educación.

Se trata de un documento sencillo que a través de unas cuantas cuartillas propone líneas inspiradoras y prácticas como punto de referencia fundamental en nuestro quehacer educativo, que es fácil de llevarse a todas partes, de leer, de profundizar y de implementar en la cotidianidad escolar.

Un profundo deseo de vivir con mayor plenitud y significado, la misión de educadoras(es) es lo que nos motiva a hacer propio este Modelo Educativo. El testimonio de San José Ma. Robles y de hermanas grandes educadoras de esta Congregación, como son Josefina Covarruvias, Rosa Ma. Arreola, Teresa Ma. Gómez, Ma. De Jesús Romero, entre otras, nos impulsan a responder con auténtico profesionalismo ético cristiano a la vocación de maestras(os) que hemos recibido como regalo maravilloso del Dios de la vida, tierno y lleno de misericordia.

Desde la confianza en la acción transformadora del Corazón de Jesús y la compañía maternal de Sta. María de Guadalupe, continuamos nuestro caminar con nuevo impulso, como Sembradoras(es) del Reino, en bien de la niñez y juventud que se nos ha confiado.

Equipo de Educación.  
Sembradoras del Reino.  
Noviembre 2012.

## **CAPITULO I.**

### **DIMENSION SITUACIONAL**

La dimensión situacional, como su nombre lo indica, describe los factores del contexto de la sociedad a la que sirven las instituciones educativas, Manes (2005), dice que es necesario hacer un análisis de la realidad institucional y del entorno, con la finalidad de proyectar las acciones educativas sobre escenarios concretos, aspectos de los que hablaremos brevemente a continuación.

El contexto mexicano, en que tiene su origen la congregación de SR, es de división, de extrema pobreza para muchos, de persecución, muerte y violencia. Corresponde al tiempo de la revolución cristera, 1918. Época en que iglesia y gobierno dicen buscar un bien para el pueblo y no obstante propician guerra, desigualdad y escasa atención a la formación de niños(as) y jóvenes, confusión y temor. En medio de tantas limitantes se fortalece la fe en Dios, a través de varias devociones, por ejemplo al Corazón de Jesús a través de los viernes primeros y el amor y confianza en la Eucaristía. En tal situación las SR iniciamos la misión educativa para atender a huérfanos(as) y a niños(as) pobres.

Se puede afirmar que el momento actual, sigue siendo de violencia, injusticia, división, pobreza, analfabetismo; aunque la educación actual pretende recuperar valores y formar en solidaridad, pluralismo, respeto y libertad. Como congregación seguimos buscando formar integralmente a los seres humanos que asisten a nuestros colegios y hacer presente la misericordia y justicia divina para los más necesitados, pero nuestros esfuerzos se desvanecen ante la gigantesca realidad que enfrentamos, no sólo a nivel nacional, sino mundial. Grillo (2012) dice que la presencia de narcos y zetas, en el escenario nacional ha sembrado terror y falsos positivos que implican la destrucción de personas y familias inocentes, ocasionando crisis generalizada en todos los ámbitos de la vida.

### **1.1 Ámbito económico.**

En lo económico, encontramos desempleo, bajos salarios, aumento de precio en la canasta básica, consumismo, endeudamiento, corrupción, libre comercio, aumento desmesurado de mexicanos en extrema pobreza, quiebra de empresas e invasión de mercado extranjero, realidades que golpean fuertemente la estabilidad familiar y a nuestras instituciones educativas, con la disminución de alumnos(as) o mayor número de descuentos y becas.

Ante tal realidad han surgido diversos programas de origen gubernamental y no gubernamentales, de apoyo, que hasta el momento, no hemos aprovechado lo suficiente en bien de la población necesitada económicamente que acude a nuestros planteles.

¿Conocemos qué programas hay en la región en que estamos y cómo obtener su ayuda?, ¿A qué fundaciones de apoyo a la niñez y juventud nos hemos acercado?, ¿Bajo qué criterios brindan algún sostén a personas e instituciones?

### **1.2 Ámbito político.**

En lo político, encontramos la multiplicación de partidos, alianzas, corrupción, búsqueda de intereses gubernamentales, compadrazgo, funcionarios públicos sólo de nómina, guerra fría y poco compromiso con el pueblo. Elecciones poco democráticas, cambio de mandatarios nacionales, inconformismo, lucha de poder y golpes de estado, juicios falsos, etc.

Esta realidad, en nuestros colegios, se refleja en padres de familia poco comprometidos, que buscan hacer alianzas de conveniencia y debilitamiento del sentido de pertenencia nacional y de actitudes cívicas responsables. Algunas veces repetimos sin conciencia total la lucha de poder y actitudes de compadrazgo, que hablan mal de nuestro compromiso como educadoras(es).

En oposición a todo lo anterior, reconocemos que hay más conciencia del compromiso ciudadano y manifestaciones pacíficas de descontento, se va caminando hacia la auténtica democracia y surgen organizaciones no gubernamentales que quieren comprometerse y solidarizarse para atender diversas necesidades. En muchos de nuestros centros escolares se han iniciado procesos de democracia y trabajo en colegiado.

### **1.3 Ámbito socio – cultural.**

En lo socio-cultural, observamos una pérdida de la herencia histórica y cultural de nuestra nación, globalización que acerca y a la vez aísla, discriminación de la mujer y de quienes son diferentes; decadencia de valores, desintegración familiar, crimen organizado, secuestros, ejecuciones colectivas, narcos y zetas, consumo de drogas, delincuencia, crisis de los sistemas de atención de salud y de educación, migración y explotación, abandono de los hijos(as) en manos de la institución, no convivencia familiar, desinterés, trueque de afecto por objetos materiales.

En algunos de nuestros colegios se da lugar a festividades extranjeras y se ha descuidado el fortalecimiento de valores patrióticos y la convivencia, comunicación directa, que se cambia por el uso indiscriminado de la tecnología.

### **1.4 Ámbito educativo.**

En lo educativo el índice de analfabetismo se mantiene estático y se ve gran aumento de la deserción escolar, influencia de los medios de comunicación con verdades a medias, insuficiente formación para el trabajo, apertura a la participación de los padres de familia en la educación de sus hijos en la escuela y resistencia de muchos de ellos a involucrarse y al cambio. Mucha tecnología y no suficiente dominio de la misma; reformas muy buenas, poco profundizadas y no aplicadas en muchas regiones del país. Poco profesionalismo ético de muchos maestros(as) especialmente en zonas



marginadas, de difícil acceso; abandono de su trabajo. En nuestras instituciones, también se observan actitudes de resistencia a la innovación y poco interés de atender lugares alejados geográficamente del centro del país, aun cuando San José María dice que los pobres, los desgraciados y los lugares marginados son la herencia de la congregación.

### **1.5 Ámbito familiar.**

En lo familiar, el surgimiento de diferentes tipos de familia y de-valoración de la familia tradicional, crisis y/o carencia de proyecto familiar, desintegración, falta de comunicación en la familia, activismo, búsqueda de lo material ocasionado por el consumismo. En nuestras escuelas hay que enfrentar el no compromiso de la familia y buscar formas de promover valores universales en hijos(as) con experiencias familiares muy diversas.

### **1.6 Reflexiones.**

Nos cuestiona, ¿cómo dar respuesta eficaz a la demanda cada vez más grande que tenemos como escuela católica?, ¿cómo acoger a todos(as) sin disminuir el valor y actualidad de los principios universales del bien común?

Las características ya mencionadas, en cada aspecto, llevan a la pérdida de la cohesión social, aunque en buen número de personas se ha despertado una conciencia colectiva sobre la necesidad de recuperarla y demandan el cumplimiento de los derechos del pueblo mexicano vinculados a valores universales como son la equidad, la igualdad de oportunidades, el respeto a lo diferente, la tolerancia y el reconocimiento a logros obtenidos.

Si bien es cierto que todos(as) conocemos la realidad actual de México y del mundo, en cada colegio, es necesario:

1. Conocer los rasgos característicos socioeconómicos, sociales y políticos del lugar en donde estamos ubicados(as), ya que México es muy rico y variado en sus culturas, carencias y dificultades, de acuerdo a sus diferentes regiones.

2. Mantener diálogo constante con la realidad multicultural y multireligiosa del contexto mexicano que toca vivir, estar atentos(as) a los cambios en la realidad nacional y local.
3. Experimentar que se es parte de dicho contexto y trabajar por su transformación. Hay que recordar que nuestros alumnos(as) aprenden más del testimonio que de las exhortaciones que reciben.
4. Actitud de apertura progresiva a la comunicación interpersonal, la tecnología, la expresión y al arte.
5. Poner énfasis en educar a la ciudadanía activa a través del análisis crítico y sistémico de la realidad. Formar en y para la democracia.

Como educadores(as) debemos mantenernos abiertos a lo nuevo, sin perder el sentido crítico y la imparcialidad, para acompañar eficazmente a niños(as) y jóvenes a enfrentar la realidad con sus cambios vertiginosos de forma propositiva. Al respecto la Conferencia Episcopal Mexicana (2012), en su documento *“Educar para una nueva sociedad”* ofrece a todos los mexicanos, reflexiones acerca de la educación en México, sugiere que la ausencia de ésta es causa de la pérdida del sentido de la vida y del valor de la persona e invita a quienes seguimos a Jesús, a una esperanza activa que responda a la urgencia educativa que sufre México actualmente y enérgicamente dice que es el momento de crecer en responsabilidad compartida por la Patria.

## **CAPITULO II.**

### **DIMENSIÓN HISTÓRICA**

Es la dimensión que considera al ser humano, no aislado sino integrado a un grupo, situado en su tiempo y espacio socio – histórico; es un criterio importante dentro del Modelo Educativo, ya que permite rescatar la realidad desde la perspectiva histórica. Según Manes (2005), los logros y las crisis sufridas, a través de la historia, una vez analizadas, se convierten en oportunidades para la transformación actual y para rescatar la identidad.

La Congregación de SR, nace en Nochistlán, Zacatecas, el 27 de diciembre de 1918. Es fundada por un sacerdote y mártir canonizado por el Beato Juan Pablo II: José Ma. Robles, el 26 de junio de 1927. Desde sus inicios quiso dar respuesta a las necesidades de la Iglesia, a través de varios apostolados, entre ellos la educación en colegios y casas hogar, al servicio de niños pobres, instituciones que en pocos años se extendieron a los estados de Jalisco, Zacatecas, Hidalgo, San Luis Potosí, Nayarit, Veracruz, Sonora, Baja California Norte y Baja California Sur.

Las SR remontamos nuestro origen al tiempo de la guerra cristera. Según Latapí (2003), en esta época la moral es entendida por algunos sectores de la sociedad mexicana como ciencia que dirige las acciones humanas y la religión como opresión, el ideal educativo es el laicismo como la oportunidad de alcanzar la justicia social para el pueblo y de parte de la Iglesia se percibe como no religión, no Dios. De acuerdo con Hermosillo (2005), en tal situación de división, la congregación pretende contrarrestar el laicismo impartiendo educación católica en escuelitas, en casas, a escondidas y perseguida.

Desde los primeros años, la respuesta de la congregación, a la tarea educativa ha sido generosa, aunque con frecuencia improvisada, con una espiritualidad Eucarística – Mariana, basada en la Devoción del Corazón de Jesús, que implica la promoción y vivencia de los valores de misericordia, gratitud, sencillez, solidaridad, alegría y convivencia, pero que a veces se ha limitado a ritos culturales.

A través del tiempo sobresalen por su entrega generosa a la educación de la niñez y juventud, algunas religiosas, entre ellas: Josefina Covarrubias, fundadora de una escuela normal para señoritas de escasos recursos económicos y literata; Rosa Ma. Arreola, mujer emprendedora que funda varios colegios y hospitales a la vez, Teresa Ma. Gómez, coordinadora del equipo de hermanas que elaboraron el ideario de educación y enamorada de su vocación magisterial; y Ma. De Jesús Romero, quien entusiasmó a muchas hermanas a prepararse, de forma incansable.

En los años setenta y principios de los ochenta, con la disminución de vocaciones y la edad avanzada de las religiosas pioneras, la congregación se ve obligada a entregar a otras congregaciones y a patronatos buen número de colegios y a cerrar dos casas hogar. Decisión que hirió profundamente a muchas de las religiosas causándoles desánimo y enfermedad.

Ante tal situación el gobierno general de la congregación, en octubre de 1983, designó un equipo de hermanas maestras, encabezado por Teresa María, para dar forma a un documento denominado: "Ideario de Educación", dado a conocer en enero de 1985, esto con la finalidad de compartir la filosofía y espiritualidad propia a los maestros(as) que colaboran en los colegios y aumentar con ello la posibilidad de evangelizar y construir el Reino a través de la tarea de educación. Es oportuno señalar que posteriores a este documento han surgido otros de menor importancia y escasamente conocidos y por lo mismo poco llevados a la práctica, por ejemplo: planes estratégicos, manual de procedimientos, misiones y visiones diferentes, etc.

No obstante la elaboración del documento ya citado, una consecuencia derivada de la entrega y cierre de algunas instituciones educativas, ha sido el temor en muchas de las hermanas, que ven la evaluación como amenaza a la tarea educativa y que en su intento de dar vida y renovación en el colegio que coordinan han adoptado novedades y prácticas empleadas en otros centros educativos, sin mucha discreción, en ocasiones poco acordes con las características propias de la filosofía que sustenta la existencia de las Escuelas

Católicas y que sin pretenderlo dificulta más la identificación de las mismas como pertenecientes a la congregación, obstaculizando la continuidad en los cambios de personal religioso, especialmente de la directora.

Actualmente, como congregación, conservamos 13 colegios en la República Mexicana, ubicados en Guadalajara, Acatlán de Juárez, Cocula, Ameca, Zapotiltic, La Manzanilla de la Paz y Jocotepec, en Jalisco; Chapulhuacán, en Hidalgo; Tamazunchale, San Luis Potosí; Tecate, BCN.; Cabo San Lucas, BCS. y San Luis Río Colorado, Sonora. También se apoya a los Hnos. Maristas, con personal en un internado de jóvenes indígenas, en Oaxaca.

Dado que ha disminuido en todas las instituciones el número de alumnos(as), no ha sido necesario agrandar edificios o construir nuevas áreas. En todos los colegios se cuenta con las aulas necesarias, taller de cómputo, laboratorio, biblioteca, patio, sanitarios para hombres y para mujeres por nivel y un salón multiusos para eventos diversos.

Es cierto que han disminuido mucho las hermanas que quieren dedicarse al magisterio, pero Dios nos ha bendecido con colaboradores(as) comprometidos a quienes les estamos trasmitiendo nuestra espiritualidad y que a través de ellos continuamos extendiendo el Reino. Sabemos que nuestros colegios tienen su origen en el Corazón de Dios, presente y vivo en la Eucaristía, quien renueva su llamado cada momento a correr el riesgo de ser educador(a) hoy.

Cerramos el presente capítulo cuestionándonos: ¿Qué aprendemos de nuestra historia congregacional y qué invitación escuchamos de Dios para continuar construyendo nuestra historia?

### **CAPITULO III.**

#### **DIMENSIÓN FLOSÓFICA**

La dimensión filosófica constituye los principios inspiradores del Modelo Educativo. Moncada (2011), afirma que es el espíritu que anima la tarea, incluye: principios, valores, ideales, así como el perfil del ser humano que se desea formar y de la sociedad a la que se pretende dar respuesta. Nuestro servicio educativo se fundamenta en el Humanismo Cristiano, que describe ampliamente Juan Pablo II (1987) en su encíclica *Sollicitudo Rei Socialis*.

Los colegios de las SR. como ya se ha mencionado, tienen su origen en el Corazón de Dios, presente y vivo en la Eucaristía, quien suscita en San José Ma. Robles Hurtado el deseo de responder a las necesidades de la Iglesia y sociedad de su tiempo, en especial a través del servicio apostólico de educación, ministerio que es un reto y tarea urgente e insustituible en la actualidad.

Sin duda que nuestro proyecto educativo no proviene de una referencia teórica, se fundamenta en experiencias concretas con niño(as), jóvenes y familias, retomadas con fe, desde la mirada y el amor de Dios. Lo expuesto anteriormente habla de una filosofía humana- cristiana que defiende la plena realización del ser humano dentro de un marco de principios cristianos, como sustento de nuestro quehacer educativo. El humanismo – cristiano implica transformaciones profundas que exigen, respeto a la naturaleza humana, como imagen de Dios y apreciación de los valores trascendentales que nos llevan a la renovación; con la certeza de que ésta es obra de Dios, y a la vez del ser humano con Él.

Juan Pablo II en su encíclica *Sollicitudo Rei Socialis*, conmemorativa de los veinte años de la *Populorum Progressio*, ha convertido el concepto humanismo integral cristiano en parte sustancial de su preocupación por la cultura de este tiempo y ha continuado los esfuerzos de Maritain para establecer las bases intelectuales de una teoría personalista de la democracia y de un humanismo integral, que necesariamente incluye la visión cristiana y

exige coherencia entre ser y hacer, creer y actuar, porque no existe verdadero cristianismo sin humanismo.

Desde esta percepción de humanismo cristiano, el ser humano busca el bien común más que los bienes individuales; valora su libertad como respeto y responsabilidad a la libertad del otro(a); entiende la igualdad como equidad y fraternidad, la justicia, como vitalidad para la vida comunitaria, porque reconoce la dignidad del hombre y de la mujer y da atención evangélica a lo humano.

Las SR consideramos nuestras Instituciones como lugar privilegiado que ofrece educación integral a la persona, con visión filosófica humana-cristiana de la vida, con preferencia en lugares necesitados porque en cada educando(a) queremos:

- \* Construir el Reino de Dios que es preocupación y responsabilidad de unos a favor de otros especialmente de los más pobres y excluidos socialmente.
- \* Formar la conciencia moral y la capacidad de juicio y discernimiento ético desde los valores del Evangelio.
- \* Ser miembro activo y constructor de la Iglesia y ciudadano honrado que promueva la dignidad de la persona, sus derechos y deberes.

Para conseguirlo educamos con actitudes de amor y reparación, en la integración y convivencia familiar, en la solidaridad, en la justicia, la paz, el respeto y cuidado de la creación. Reconocemos a todo ser humano como hijo(a) de Dios, nos empeñamos en acompañarlo para que recupere y desarrolle todos las cualidades y capacidades que el Creador le dio y que lo hacen semejante a Él.

### **3.1 MISIÓN:**

En los colegios de las SR, queremos que el Reinado de Amor del Corazón Eucarístico de Jesús sea una realidad en cada uno de nuestros alumnos(as), se extienda a sus familias y sociedad, por eso nos esforzamos en formarlos integralmente, propiciándoles la vivencia de valores humano – cristianos y un

nivel académico alto, con aprendizajes significativos, para que se conviertan en semillas de fraternidad y justicia en el mundo de hoy.

### 3.2 VISIÓN.

Visualizamos a nuestros alumnos(as) con un nivel de conocimientos superior al básico, señalado por la Secretaría de Educación Pública; viviendo los valores humano – cristianos propios de nuestra Congregación, expresados en relaciones armónicas y solidarias con su familia y entorno, honestos, responsables y libres, con mejor calidad de vida para ellos mismos y para los suyos.

En coherencia con la misión y visión que tenemos en nuestro trabajo educativo, descubrimos que hay que promover y ofrecer **VALORES**, no impuestos, acogidos libremente. Gómez (1984) dice que el ambiente educativo es en si mismo trasmisor de valores acordes a la filosofía que sustenta la educación propuesta, pero es necesario hacerlo consciente y determinar qué queremos lograr, qué valores elegimos compartir.

### 3.3 Valores.

Los valores que nos esforzamos en promover en nuestros educandos(as), con el testimonio y la palabra, son:

- a) Respeto por la vida como don recibido y fuente de compromiso.
- b) Confianza en los niños y jóvenes, corazón de todo proyecto educativo y protagonistas del futuro.
- c) Aceptación incondicional de la persona. Personalización de las relaciones con una atención particular a la diversidad de cada persona y la cultura.
- d) Trabajo como fuente de realización de la persona y de mejora permanente de la calidad de vida.
- e) Apertura a Dios como fuente de verdadera humanización de la persona.



Manifestados en: inclusión, solidaridad, justicia, paz y enmarcados en espíritu de fe, que según San José Ma. Robles, nos hace descubrir en personas y acontecimientos a Jesús, que permite todo para nuestro crecimiento integral como hijos(as) de Dios.

## CAPITULO IV.

### DIMENSIÓN PASTORAL

Esta dimensión es especialmente importante en toda escuela católica, pues constituye el conjunto de estrategias que permiten llevar a la práctica la dimensión filosófica desde los criterios del Evangelio, mediante procesos de planeación formales y creativos. Moncada (2011) dice que el amor es aptitud para entregarse en un proyecto de vida que responda al llamado que tiene todo hombre o mujer a la superación, a la esperanza y a la solidaridad.

Dentro de esta dimensión se incluyen aspectos que inician con la catequesis y van ascendiendo hasta la vivencia de fe, manifestada en acciones concretas de solidaridad, entendida esta como caridad cristiana realizadas como parte de **un proyecto** creado y conocido por los diversos actores educativos, que para su realización requiere de un(a) **coordinador(a) general y de un(a) coordinador(a) académico(a) en cada institución.**

En nuestros colegios buscamos provocar el encuentro con el Corazón Eucarístico de Jesús para que conociéndolo niños(as) y jóvenes lo amen, se identifiquen con él, difundan su amor misericordioso en la familia y sociedad, como dice San José Ma. Robles, para ganar a todos para Dios.

La pastoral de las SR reconoce el valor de la vida y de toda persona, propiciando una sana autoestima y el respeto a la dignidad del otro(a), como compromiso evangélico desde la propia espiritualidad, que tiene como centro la Eucaristía, que exige comunión entre unos y otros(as), así como la ternura que descubrimos en Sta. María de Guadalupe, a través de un proceso detallado en un **proyecto de pastoral** que incluye:

#### 4.1 Catequesis.

Enseñanza religiosa escolar, fermento dinamizador del Evangelio, bajo un proyecto secuenciado, sistemático e intencionado, de educación y maduración de la fe que contempla la iniciación sacramental (Eucaristía, Reconciliación y

Confirmación) según el caso y comprende todos los ámbitos de la persona, favorece la formación intelectual porque da razones de la fe desde experiencias, que forman el corazón y desarrollan las potencialidades hacia el servicio desinteresado e inteligente a los demás.

#### **4.2 Celebración.**

Expresión viva y alegre de la fe, mediante actos litúrgicos con los que nos adherimos a la Iglesia y a la congregación. Se trata de ir más allá de un simple rito, de tal forma que anime y fortalezca la voluntad de parecernos cada más a Cristo.

Preparamos con especial cariño las festividades eclesiales Eucarísticas y Marianas, Corazón de Jesús y al aniversario del martirio de San José Ma. Robles, el 26 de junio. También procuramos la vivencia propia de los tiempos litúrgicos. Propiciamos momentos de oración personal y grupal y la participación consciente en las Eucaristías, con formas creativas aunque respetuosas de los lineamientos establecidos por la Iglesia Diocesana de la que formamos parte.

#### **4.3 Orientación vocacional**

Actividad que propicia que cada persona se experimente amada por la Misericordia de Dios y descubra la misión que El le confía, para servicio de la Iglesia y el mundo respondiendo con libertad.

La realizamos desde el preescolar, a través de dinámicas de forma transversal con los contenidos programáticos y de manera especial aprovechando festividades de la Iglesia y congregación y a través de grupos juveniles y vocacionales, en nuestros colegios y en las parroquias.

En este proceso de acompañar especialmente a las(os) jóvenes queremos ayudarles a descubrir la voluntad divina, para que cultiven los signos

positivos de su vocación y la sigan con libertad para realización personal y compromiso fraterno con sus semejantes.

En la realidad actual de un mundo fragmentado por la desintegración familiar, las culturas juveniles y el individualismo, es necesario promover una cultura vocacional, que permita darle sentido a la vida y a la misión que Dios, encarga a cada persona.

#### **4.4 Compromiso socio-eclesial.**

Es la parte vivencial del proyecto de pastoral, en que la comunidad educativa se compromete mediante acciones concretas de solidaridad o caridad cristiana, de apoyo real a causas nobles, de cuidado ecológico y transmisión de los aprendizajes recibidos, para promover y recuperar la dignidad del ser humano, hijo(a) de Dios. Sus manifestaciones son entre otras, compartir con los más necesitados tiempo, alimentos, ropa; participar en actividades que promuevan integralmente al ser humano, unirse a campañas de separación de basura, de reciclaje, de apoyo a personas ancianas, etc.

Dichas expresiones han de ser coordinadas por el o la responsable de pastoral y previamente planeadas dentro del proyecto de pastoral escolar de cada colegio. Esto reclama una transformación paulatina en la forma de relacionarse en la familia, en la escuela, en la calle, en todas partes, haciendo desaparecer signos de prepotencia, de orgullo, de egoísmo y rivalidad y aprender a vivir como hermanos(as), en búsqueda del mayor bien común.

Esta dimensión ha de impregnar toda la vida bajo el lema de “Todo por el Corazón Eucarístico de Jesús”, para hacer posible el Reino de Amor hoy, en nuestros centros educativos y proyectarlo a la sociedad.

## CAPITULO V.

### DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

La dimensión pedagógica es la que conduce a pensar en el modo práctico de realizar la acción educativa, según Moncada (2011), esto es descubrir el estilo educativo que caracteriza a una organización, mediante estímulos, mediaciones y procedimientos. Dicho estilo pedagógico conlleva actitudes y formas de convivencia que propician un determinado ambiente educativo de aprendizaje. Una característica importantísima en la educación que ofrecemos en nuestros colegios es **la presencia pedagógica**, que observa, acompaña, sugiere, da libertad y confianza.

Duart (1999) considera muy importante que el currículum y la pedagogía por la que es transmitido, sean parte de la construcción cultural de la escuela, es una acción educativa que organiza las prácticas humanas y un espacio de experiencia que marca una vida, de aquí la necesidad de proponer el estilo pedagógico más acorde a la filosofía que sustenta a nuestros colegios, como una nota más que les dé identidad.

De acuerdo a nuestros fundamentos y a la propuesta de la actual reforma educativa consideramos que la corriente pedagógica más acertada es el constructivismo, porque ve el proceso de enseñanza-aprendizaje como algo dinámico e interactivo, en donde el docente acompaña a los estudiantes a crear conocimientos nuevos y significativos, siendo ellos los actores principales de su propio aprendizaje. Un sistema educativo que adopta el constructivismo como línea pedagógica se dispone a llevar a cabo un cambio educativo en todos sus ámbitos.

Desde nuestro deseo de formar integralmente a hombres y mujeres, capaces de transformar la sociedad, coherentes con sus convicciones y solidarios, ubicamos el perfil del alumno, del docente y del directivo, la forma de trabajo, el ambiente de aprendizaje y la comunidad educativa.

### **5.1 Comunidad educativa.**

El concepto de comunidad educativa, según Moncada 2011, responde a la doble pregunta ¿quiénes somos y cómo nos integramos?; en los colegios de las SR está formada por: alumnos(as), docentes, personal de apoyo, padres de familia, exalumnos y religiosas, es considerado el verdadero agente de la educación en donde los educandos(as) son los protagonistas.

Cada uno de sus miembros es importante y dentro de un proceso bien planeado ha de irse integrando, de acuerdo a su función, como parte esencial del colegiado. Como toda organización, para su buen funcionamiento requiere de un líder que es la directora o director, quien asume la responsabilidad de integrar dicha comunidad y convertirla en comunidad de aprendizaje, en donde todos(as) aprenden, se respetan y valoran.

### **5.2 Colegiado, como forma de trabajo.**

Por trabajo colegiado entendemos el conjunto de esfuerzos de una organización educativa para conseguir objetivos comunes, bajo una cultura efectiva de apoyo y una visión compartida; de acuerdo con la SEP (2010), exige comunicación abierta, intercambio de ideas, enriquecimiento de la diversidad y un clima organizacional armónico. En los Colegios de las SR, se privilegia esta forma de trabajo porque se quiere desarrollar altos niveles de confianza, cooperación y participación, así como claridad en los principios educativos que se quieren promover e incidir en una formación democrática desde la propia experiencia, que habilite el compromiso cívico y patriótico a todos los niveles.

### **5.3 Perfil del alumno(a).**

Desde el origen de la Congregación, Robles (1927), dice a las primeras religiosas, que coloquen a los niños(as) y jóvenes, como centro de la acción

educativa, esforzándose porque aprendieran para la vida, tanto en el campo de la fe como en lo cultural y social. Actualmente acompañamos a nuestros educandos(as) para que se conviertan en auto aprendices permanentes, que se acerquen a la realidad con mirada crítica y propositiva, creadores de un presente y un futuro mejor; capaces de asumir, ante sus propias potencialidades y limitaciones, que los seres humanos somos complementarios; sensibles a las necesidades de su comunidad, de pensamiento autónomo y crítico, con juicio propio para decidir qué debe hacerse en cada acontecimiento de la vida, honestos, ecuanímes, con sentido común y cercanos; y capaces de aprender aprendiendo y de aplicar lo aprendido.

#### **5.4 Perfil del maestro(a).**

La anterior descripción del perfil del alumno, coloca al **docente en el rol**, de acuerdo con la SEP (2010), no de quién sabe todo y enseña siempre, y lo perfila como acompañante que impulsa, estimula, valora y aclara en situaciones confusas, que diseña estrategias para facilitar aprendizajes significativos a sus alumnos(as) y que se mantiene en constante búsqueda y actualización, que da confianza por considerar a toda persona, ser inacabado en proceso. El maestro(a) desde esta concepción es observador, mediador y guía.

Los docentes, han de aportar su profesionalismo, tenacidad y con el testimonio de su fe, ejemplo convincente para la comunidad educativa, ya que están llamados a forjar de su vocación al servicio de la educación alegre experiencia del amor incondicional de Dios. Su modelo único es Jesús, maestro por excelencia, coherente, comprensivo y paciente.

Identifica en cada alumno(a) su forma de aprender y como buen estrategia de la realidad, transforma los elementos del entorno en una meta pedagógica bien planeada, con liderazgo propio que contribuye a que cada niño(a) y joven reconozca su propia valía. Planifica y brinda elementos de discernimiento para distinguir lo válido y comprobable de lo inútil y lo falso.

Su presencia entre sus alumnos es pedagógica, no impone, deja libre e invita a dar en todo momento lo mejor de sí y construye ambientes para el aprendizaje autónomo y colaborativo; evalúa desde un enfoque formativo las competencias adquiridas, promueve la autoevaluación; informa y orienta oportunamente a padres y tutores; participa en los proyectos de mejora continua de su escuela y apoya la gestión institucional.

### **5.5 Perfil del directivo.**

**La directora o el director** es líder que coordina, anima, conoce a sus colaboradores(as), distribuye el trabajo de acuerdo a habilidades personales, observa, guía, supervisa y es mediador(a) pacífico(a) en conflictos. Su función es insustituible, debe ir a la cabeza del grupo en actualización y profesionalismo con actitudes de respeto, tolerancia, confianza, compromiso, discreción, coherencia y misericordia; de acuerdo a lo indicado por San José Ma. Robles, ha de unir sabiamente energía y comprensión, que motive, impulse y promueva el desarrollo y crecimiento en la comunidad educativa que lidera. Sabe trabajar en equipo y tomar decisiones consensuadas en colegiado, delega tareas y da seguimiento a lo delegado, cuestiona y acepta ser cuestionado. Su presencia en la institución es pedagógica y eficaz; se mantiene en constante actualización, busca la calidad educativa y la innovación; como líder de un colegio de las SR, da testimonio de su fe con palabras y actitudes, trabaja arduamente por un ambiente de armonía, basado en relaciones de igualdad, justicia, respeto y valoración al otro(a), para hacer posible el Reino de Amor del Corazón de Jesús, en el centro que coordina y en el entorno.

### **5.6 Ambiente escolar.**

Moncada (2011), dice al respecto que todos los miembros de la comunidad educativa, con su presencia y trabajo corresponsable son creadores del ambiente escolar. En los colegios de las SR, éste ha de ser propicio para el aprendizaje, formativo, que contribuya a la maduración humana cristiana de



todos(as), a través de la vivencia de valores de comunión, participación, solidaridad, subsidiaridad, y de acuerdo a lo pedido por San José Ma. Robles, basado en un trato incluyente, que no admite preferencias, por ser éstas causa de división y conflicto

### **5.7 Proceso de enseñanza-aprendizaje.**

Situamos el aprendizaje como eje central del trabajo educativo, que necesariamente nos conduce a cambiar del paradigma de la enseñanza, al del aprendizaje, que redefine la relación entre alumno(a) – maestro(a). El paradigma del aprendizaje aumenta las posibilidades, parte de experiencias que lleven a los estudiantes a construir el conocimiento por sí mismos y resuelven problemas.

Tradicionalmente los centros educativos de las SR han destacado por el nivel académico logrado por los alumnos(as), ahora es inaplazable hacer accesible el aprendizaje, convirtiendo a niños(as) y jóvenes en auto-aprendices y tener en cuenta que el aprendizaje ha de darse en tres niveles: del alumno, del educador(a) y organizacional, haciendo de nuestras instituciones escuelas que aprenden.

### **5.8 Aprendizaje de los alumnos, maestros y de la organización.**

El **aprendizaje de los alumnos(as)** es el objetivo principal de la acción educativa en nuestros colegios, por tal razón ajustamos todas las estrategias en referencia al aprendizaje de educandos(as) en forma integral, encaminándolos a que indaguen, cuestionen y reflexionen: propiciamos el gusto por la autoevaluación.

Buscamos atender la heterogeneidad de los alumnos en conocimientos y habilidades previas, desarrollar competencias de acuerdo a su nivel educativo y favorecer que la comunidad educativa valore las nuevas formas de facilitar

los aprendizajes, a través de actividades creativas, facilitando el acercamiento y el diálogo, especialmente con los padres de familia.

En cuanto el **aprendizaje de los maestros(as)** y directivos incluye adquirir conocimientos, habilidades, actitudes y perspectivas que nos permitan enriquecer la práctica profesional, enriquecer el acervo cultural y estar actualizados(as) para un acompañamiento más efectivo de los aprendices. Hay que fortalecer la formación docente al interior de cada centro y las interacciones que nos permitan, como profesionistas de la educación desarrollar las competencias necesarias para favorecer el aprendizaje de los alumnos(as).

El **aprendizaje organizacional**, se refiere a la sistematización de lo aprendido como organización, con base en la experiencia y a los resultados en el aprendizaje de quiénes acuden a nuestros colegios.

### **5.9 Qué y cómo aprenden los alumnos(as).**

La SEP (2011), señala las competencias para la vida, el perfil de egreso, los estándares curriculares y los aprendizajes esperados que constituyen el trayecto formativo de los estudiantes, para contribuir a la formación del ciudadano democrático, crítico y creativo que requiere nuestra sociedad. Como colegios de SR, aumentamos aspectos humano cristianos propios de la filosofía que nos sustenta y del propio carisma congregacional, como es la reparación de situaciones deshumanizantes, y el amor incondicional, elementos incuestionables dentro de la formación integral, a través de un currículo interno y conocido por todos los agentes. A continuación aparece una lista de contenidos de aprendizajes coherentes con lo expuesto:

- Competencias para el auto-aprendizaje permanente.
- Competencias para el manejo ético de la información.
- Competencias para el manejo de conflictos oportuna y pacíficamente.
- Competencias para la convivencia, compañerismo y amistad.

- Competencias para la vida en sociedad a través de la vivencia de valores humanos universales.
- Competencia para reconocer y valorar las experiencias de Dios.

Para lograrlo hay que desarrollar la disposición y capacidad de aprender siempre, en los(as) estudiantes desde sus primeros años escolares, poniendo en acción sus habilidades de pensamiento para solucionar problemas, pensar críticamente, comprender y explicar situaciones desde diversas áreas del saber, manejar información e innovar.

Resulta necesario acompañar el aprendizaje en grupo colaborativo y a través de los diferentes canales de aprendizaje, promover el desarrollo de actitudes, habilidades, artes y técnicas específicas de las inteligencias múltiples y configurar la práctica pedagógica, propia de nuestros centros educativos.

## **CAPÍTULO VI.**

### **DIMENSIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL**

El concepto de **gestión institucional** tiene que ver con la administración organizacional de una comunidad educativa, misión extensa, cuyo propósito, entre otros, es aprovechar al máximo los recursos existentes principalmente humanos y hacerlos crecer, en función del aprendizaje de los (as) alumnos(as). Desde esta concepción, según Manes (2005), se hace necesaria la figura de directivos responsables y creativos, con capacidad de generar procesos de transformación de la realidad, con participación de los actores educativos en decisiones, planeación y evaluación de las acciones, que necesariamente culminan con la conformación del colegiado.

Una de las tareas básicas de dicha gestión es generar una cultura de mejora continua; por lo que es sustancial conocer las características culturales de nuestros colegios y definir, a través de proyectos la dirección y pasos hacia la calidad educativa

Jesús y sus discípulos, su trato, su vivencia, es el ejemplo a seguir en la gestión de nuestros centros educativos, en donde quien ejerce el liderazgo institucional deberá ser ejemplo de cariñosa energía que acoge, marca límites, delega sin que esto sea huida de su responsabilidad: de acuerdo con San José Ma. Robles, es amable y educado(a), aunque firme, nunca prepotente, ni servil.

El tema de la gestión lo dividimos en dos aspectos que consideramos necesarios para su aplicación: administración y organización.

#### **6.1 Gestión administrativa.**

Para las SR, la administración de sus instituciones, es el proceso de coordinación y optimización de recursos, especialmente humanos, sin descuidar los económicos, para lograr sus objetivos educativos al máximo.

Dicha coordinación es ejercida por la directora o director, quien delega algunas tareas, a las que da seguimiento sin invalidar la delegación dada.

La **administración de recursos humanos** incluye el reclutamiento, la contratación, la formación y capacitación, la permanencia y la separación del personal).

Los agentes de la educación constituyen el factor más importante de la comunidad escolar debido a que de ellos depende la coordinación de los demás recursos, razón por la que reciben el nombre de capital humano. Un propósito fundamental de los colegios de las SR, es preparar y formar colaboradores(as) que se identifiquen con la institución en la que prestan su servicio; esto supone un gran conocimiento del ser humano, coherencia de vida y espíritu de entrega, que inspire, motive y convenza a los que se pretende formar.

Por reclutamiento entendemos la función de localizar e invitar elementos a incorporarse a la institución educativa para desempeñar determinada función. Ha de tomarse en cuenta la formación académica y/ o profesional, las actividades que va a realizar en su servicio, para tal efecto se firma un contrato por ambas partes, antes de su integración al centro, que especifica sueldo, prestaciones, así como sus responsabilidades, derechos y el tiempo de duración del mismo.

La capacitación es el conjunto de acciones que buscan el desarrollo de aptitudes y valores de una persona, como miembro de cada comunidad educativa con el afán de prepararlo, para que desempeñe con más calidad su función dentro de la institución.

La **planeación** es un instrumento institucional que permite la realización ordenada de acciones necesarias y acordadas. Se elabora en diferentes niveles, desde el Proyecto Educativo Institucional, hasta la planeación del trabajo en aula o de adaptación curricular para alumnos(as) con necesidades especiales.

Lo administrativo incluye las áreas que a continuación se mencionan:

- \*Académica, incluye los contenidos del currículo oficial e interno.
- \*Técnica, consiste en la planeación de actividades en relación a los educandos(as), demanda educativa, calendario escolar, inscripciones, actividades culturales y deportivas, expedientes y calificaciones.
- \*Administración económica, todos los aspectos del manejo de recursos financieros y materiales de la escuela, planeación de inversión, presupuestos financieros, así como ahorro para despidos y pensiones.
- \*El área del marco legal considera las obligaciones y responsabilidades jurídicas, fiscales, laborales, civiles y eclesiales. Es responsable de los documentos de la Asociación Civil (AC), de actas constitutiva y actualizada, asuntos laborales, etc. Puede ser asumida, si se ve conveniente por la administración económica.

Es oportuno decir que lo ideal es cada área tenga un coordinador(a) que no sea autónomos(as), sino que depende de la directora o director del centro educativo y sea parte de un colegiado, por lo que no deciden asuntos trascendentes a manera personal y es inherente a su responsabilidad entregar cuentas e informar resultados a la autoridad correspondiente y en algunos asuntos a la comunidad educativa.

La buena administración de los recursos financieros en un centro educativo depende de la capacidad de la directora o director para plantear las necesidades y lograr la participación de la comunidad, para organizar, priorizar, optimizar y asignar oportunamente los recursos en función del aprendizaje de los alumnos(as).

Es necesario conocer a profundidad los procesos de inversión de la institución y dar mantenimiento oportuno a la planta física, al mobiliario y equipo, el cuidado del aseo y orden de los diversos espacios del edificio de tal suerte que favorezca un ambiente favorable para los aprendizajes.

La unión de fuerzas y acercamiento de posiciones diferentes, trato igualatorio y justo para todos(as), estructuras no demasiadas rígidas, trabajo en común, decisiones en consenso, evaluación sistemática que no pretenda esconder resultados y nos cuestione, así como atención delicada a cada educando(a), son medios eficaces para lograr la presencia del Reino y garantizar el florecimiento de nuestras instituciones.

## **6.2 Gestión organizacional.**

Podemos afirmar que la gestión organizacional está en íntima relación con la administrativa, ya que se sirve de todos los elementos ya especificados para la buena marcha de los proyectos a realizar. La información se convierte, según Pozner (2000), en el recurso más eficaz que facilita una organización fluida de relaciones complementarias, capaz de construir puentes y derribar muros, en toda institución educativa y que empleada para perfilar trayectorias, negociar, hacer compromisos, habilitar tareas, reunir a los actores, decidir juntos, etc., conduce necesariamente a recobrar el sentido y la finalidad última del quehacer educativo: exige, gestores o líderes creativos y transformacionales, que impregnen a los docentes y demás colaboradores(as) de su colegio, de un nuevo profesionalismo en la educación, con nuevos saberes de acción y de reflexión: saber-ser, saber-hacer, saber-colaborar, saber-qué y cómo; y saber-cuándo y dónde.

La organización de los colegios de las SR guarda relación con sus bases filosóficas y pedagógicas, es en colegiado, con distribución de funciones a través de departamentos relacionados entre sí, como son: el psicopedagógico, de pastoral escolar, de acompañamiento espiritual, de academias, de control escolar, entre otros. Cada docente es líder de su grupo, a él le corresponde la organización al interior de su aula y darla a conocer a la directora o director, a alumnos(as) y padres de familia. Fuera de su salón de clases se manifiesta solidario, corresponsable y participativo.

Todos los miembros de la comunidad educativa son responsables de propiciar un ambiente de confianza, creatividad libertad responsable y trabajo de equipo, como testimonio evangélico personal y de institución educativa al servicio del Reino.

La congregación de las SR reconoce la necesidad de una sana autonomía de cada colegio, en sano equilibrio con la dependencia del Gobierno General para algunos asuntos trascendentes, como es el rendir cuentas del servicio confiado, pedir permiso para ampliaciones, préstamos o apertura de otros niveles de educación en el mismo edificio, el nombramiento de las superiores de comunidad, directoras y ecónomas de colegio, así como el envío de otras hermanas a colaborar en determinado centro; todas acogen el apoyo generoso y profesional, de personas, para caminar buscando el bien común y aprendizajes significativos para los niños(as) y jóvenes que Dios ha puesto en nuestras manos.



### **Reflexiones finales.**

Nuestra labor educativa es vocación que busca contribuir al desarrollo integral de la persona humana y a la transformación de la sociedad. Colaboradores(as) y hermanas sólo buscamos el bien de nuestros niños(as) y jóvenes que se nos han confiado y que se nos confiarán en el futuro, acompañándolos a recorrer el camino que Dios les marque para su realización personal y actitud solidaria con la parte de la humanidad con quien les toque convivir.

Hoy más que nunca la educación es necesaria. Tenemos la certeza de que el Dios de la vida, amor y misericordia realiza maravillas a través de nosotras(os) y que se manifiesta en nuestra debilidad y también en nuestro anhelo de un mundo más humano.

San José Ma. Robles fundador nos dice que todo es fácil para el que ama, nosotros como educadores(as) amamos profundamente a nuestros alumnos(as), en ellos(as) descubrimos el rostro alegre, sorprendido, curioso y muchas veces confundido o menospreciado del Dios que se entregó para que todos(as) tengamos vida en abundancia, ahora somos sus manos y su corazón para acompañar con verdadero cariño a quienes Él nos ha confiado. Esperamos que la construcción y la implementación de este documento sea un medio para realzarlo.

Sigamos haciendo todo por el Corazón Eucarístico de Jesús, todo por El eternamente.

Equipo de Educación.

## Referencias Bibliográficas

ANTÚNEZ, Serafín (1993) *Claves para la organización de centros escolares*, Barcelona: ICE/Horsori.

CONFERENCIA DEL EPISCOPADO MEXICANO (2012) *Educación para una nueva sociedad*, México: Buena Prensa.

ELIZONDO Huerta, Aurora (2003) *La nueva escuela, I y II Dirección, Liderazgo y gestión escolar*, México: Paidós

GRILLO, Loan (2012) *El narco. En el corazón de la insurgencia criminal mexicana*, México: Editorial Urano

HERMOSILLO, Luz Evangelina (2005) “Semilla, árbol y fruto” *Historia de la Congregación de Sembradoras del Reino*, México: Documento no publicado.

JUAN PABLO II (1987), *Encíclica Sollicitudo Rei Socialis*, México: Buena Prensa.

LATAPI Sarre, Pablo (2003) *El debate sobre los valores en la escuela mexicana*, México: Fondo de la Cultura Económica

MANES, Juan Manuel (2005) *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*, Buenos Aires: Granica,

MONCADA Cerón, Jesús Salvador (2011) *Modelo Educativo basado en competencias. Construcción del modelo educativo. Tipos de modelos educativos. Formación en competencias*, México: Trillas.

POZNER, Pilar (2000) *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de*

*transformación educativa*, Buenos Aires: Instituto Internacional de planeamiento de la Educación. UNESCO

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (2009) *Programa de Escuelas de Calidad*, México: SEP

SEMBRADORAS del Reino (1984) *Ideario de Educación*, Guadalajara: Documento no publicado.

SEMBRADORAS del Reino (1993) *Constituciones*, Guadalajara: Documento no publicado.

ROBLES, San José Ma. (1927) *Enseñanzas Espirituales*. Documento no publicado.

SBALLS, J. Teixidó (2003) *La dirección Participativa. Introducción a un Modelo Directivo*, Girona: Universidad de Girona.

SCHMELKES, Silvia (2000) *La calidad de educación y la gestión escolar*, México: SEP.

## **REFLEXIONES DEL PROCESO DESDE LA GESTION Y PROSPECTIVA**

El proceso de intervención expuesto a través de este documento, describe el desafío enfrentado de construir el Modelo Educativo para los centros escolares de las SR, en forma participativa y viable para su implementación. Con las dimensiones necesarias y entendibles para las involucradas(os): situacional, histórica, filosófica, pastoral, pedagógica y de gestión. El trabajar como grupo de directoras, con ideales comunes y también con grandes diferencias en la forma de aterrizarlos y en el color del cristal con que se perciben las experiencias educativas, sin duda permitió: hallazgos y descubrimientos, crecimiento personal y desarrollo de habilidades ante las dificultades encontradas; visualizar desafíos desde la gestión con mirada al futuro sin temor; así como aprendizajes surgidos del trayecto formativo recorrido en la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas y en el proceso de intervención, que a continuación se comparten.

### **Hallazgos, descubrimientos.**

Durante este tiempo de intervención el descubrimiento principal se encuentra vinculado al trabajo participativo. Los seres humanos por más resistencia que manifiesten al cambio, al sentirse tomados en cuenta, valorados, con tareas delegadas y confianza, desarrollan su creatividad y generan vida con su entusiasmo; es el caso de algunas religiosas que participaron en la construcción del Modelo Educativo, cuya aportación fue muy valiosa.

Otro hallazgo importante es que el trabajo colegiado, al principio se vive con relaciones tolerantes por inseguridad, en un segundo momento con algunos roces y al final con vínculos fuertes de cariño además de compromiso en el trabajo

proyectado. La información clara y oportuna para todos(as) favorece la corresponsabilidad y aumenta el sentido de pertenencia institucional.

El conciliar, tomar acuerdos, llegar a consensos, requiere de comunicación constante, sin dejar de ver que no es tarea fácil, es absolutamente necesaria para darle vida a todo proyecto de mejora educativa. Además su ejercicio va creando una cultura de democracia, que es posible transmitir a alumnos(as) a partir de la propia experiencia.

Una práctica congregacional, casi generalizada es no compartir las diferencias, para evitar problemas. En el trayecto recorrido, para construir el Modelo Educativo, se percibió con claridad que el tener diferentes concepciones acerca de la filosofía y la pedagogía, como congregación, ha dado lugar a diferentes prácticas, aun dentro de un mismo centro escolar, algunas veces enrareciendo el ambiente. Al respecto se descubrió que unidad no es uniformidad, que hay que exponer las diferencias para llegar a acuerdos, que el conflicto ayuda a crecer, si es enfrentado oportuna y pacíficamente.

Un hallazgo sorprendente para todas las involucradas fue comprobar que las soluciones viejas no responden a nuevos retos. Ya que incluso quienes experimentaban necesidad de cambio, querían que se diera como siempre: “La superiora dice y nosotras asumimos”, aunque sin convicción. Es necesario aprender a soltar las experiencias que en un tiempo ofrecieron excelentes resultados y no responden al momento actual, pues la educación es de las actividades sociales que emprende cambios más frecuentes.

Los hallazgos y descubrimientos expuestos anteriormente se convierten en invitación a no olvidarse de dirigir la mirada, en forma consciente hacia la propia gestión, para no caer en la rutina, propiciar ambientes de participación e impulsar el líder que lleva dentro cada educador(a).

**Dificultades.**

Las dificultades encontradas, sin duda, tuvieron que ver con la ausencia de dirección en los centros escolares de la congregación, que por años ha ocasionado escasa identificación entre ellos, agudizando aún más las diferencias individuales no expresadas que rompían la continuidad en los cambios de personal; la escasa actualización de directivos y docentes, como especialistas de la educación, en comunión con el temor a lo desconocido y al cambio, que en ocasiones paraliza, otras aferra o desanima. A continuación se refieren más ampliamente los obstáculos ya indicados.

A partir de la tercera actividad, en que se recogieron los sentimientos y emociones que surgieron en las directoras después del primer día de trabajo y la organización de los equipos para construir las dimensiones del Modelo Educativo, se dejó ver impuntualidad en algunas de las directoras, otras manifestaban prisa viendo el reloj y comentaban asuntos que habían dejado pendientes para acudir a la reunión. De igual manera se presentó sorpresivamente, que cuatro hermanas dieran paso atrás y abandonaran el proyecto, aludiendo la falta de salud o de tiempo y con ello el desaliento, especialmente de quienes formaban parte de su equipo de trabajo. Situación que fue superada por la misma exigencia del trabajo.

En la Asamblea de Educación, se dejó sentir la insuficiente actualización de buen número de religiosas que colaboran en educación, que les causa temor para abrirse a la novedad, a correr riesgos y a desaprender. Muy relacionado con esto, el miedo a perder autoridad y a ser desplazadas al asumir otro estilo de liderazgo más democrático. Se rescata como positivo la reacción como grupo, que llevó a discutir puntos de vistas abriendo pequeños canales de confianza que permitieron suavizar expresiones y llegar a acuerdos.

Por otra parte, los cambios de lugar, propios de la vida religiosa, ocasionaron desgaste emocional en tres de las participantes, que fueron trasladadas fuera de Guadalajara y para quienes, aunque el servicio de liderazgo no era nuevo, la cultura institucional a donde llegaban sí, situación que les exigió mayor esfuerzo para cumplir ambos compromisos. Como recompensa a la tenacidad manifestada, según lo comparten dichas hermanas, se fortaleció su fuerza de voluntad.

Desde luego que el seguir adelante con la estrategia de intervención, no obstante las dificultades ya expuestas, permitió crecer en seguridad como grupo, y brindó herramientas para gestionar más acertadamente en los diferentes lugares. Además despertó el deseo de seguir buscando juntos(as) estrategias que conduzcan la labor educativa hacia la calidad.

### **Desafíos, retos y expectativas desde la gestión con mirada al futuro**

El trabajo de intervención fue realizado satisfactoriamente, no sin dificultades. Presenta en sí mismo un reto; se necesita construir estructuras para dar a conocer e implementar el Modelo Educativo. Este primer desafío obedece a que los documentos anteriores, no fueron dados a conocer suficientemente y con el tiempo se fueron olvidando

Otro desafío está en no permitir que el entusiasmo se convierta en algo momentáneo, porque eso sería volver a dispersar fuerzas y debilitar resultados. Dar paso atrás significa muerte para los centros escolares de las SR. Una nueva actitud en el líder de cada colegio, que lo lleve a valorar y reconocer los recursos humanos con que cuenta; así como una nueva manera de relacionarse entre iguales, hacia la conformación del colegiado, a través de un trabajo participativo.

Como congregación es importante, seguir propiciando espacios para expresar desacuerdos, anhelos, experiencias, éxitos y también fracasos en la labor educativa. Un desafío final es el desarrollar programas de formación para docentes basados en el centro, que aporten los elementos y la actualización requerida en cada comunidad educativa, de acuerdo a sus necesidades, con miras a un servicio más comprometido con proyección social.

### **Aprendizajes adquiridos a la luz del trayecto formativo y del proceso de intervención.**

El camino recorrido en compañía de hermanas religiosas, colaboradores(as), compañeros(as) y maestros(as), durante siete semestres, en la Maestría en Gestión de Instituciones Educativas, ha aportado grandes aprendizajes y en el último periodo ha posibilitado comprobar prácticamente lo asimilado, durante la intervención educativa y el balance de sus resultados.

Uno de los aprendizajes más significativos es el de vivir juntos para incluir. Tema recurrente en varias de las asignaturas de la maestría como son: Didáctica de la formación valoral, Vida cotidiana en la escuela, Atención a la diversidad, Conflictos Éticos en la práctica directiva, entre otras, pero especialmente reforzado en la práctica diaria; con el apoyo de la comunidad educativa para no desertar de la Maestría, con la corresponsabilidad como grupo de estudiantes. El tiempo de intervención, afirmó este aprendizaje mediante la construcción participativa del Modelo Educativo Congregacional, con la colaboración de 43 mujeres consagradas, de diferentes edades, en contextos concretos, con experiencias propias y visiones diversas.

Experiencia enriquecedora y desafiante, fue la escucha respetuosa de posiciones opuestas, resistencias, ansias de innovación y de mayor claridad, en los primeros momentos con mucha emotividad, cada una defendía su verdad como única. En esta atmósfera, el aprendizaje fue que las diferencias expuestas y



reflexionadas en grupo se convirtieron en crecimiento de unidad. El aprendizaje fue que los conflictos se originan casi siempre por la falta de diálogo y de información clara para todos(as); si se presentan hay que enfrentarlos.

Los cambios en la familia y las pautas socializadoras actuales son permanentes desafíos, que se viven en la educación, no sólo en lo que respecta al alumno(a), sino en la interrelación de la comunidad educativa, incluyendo al directivo, quien ha de promover un sano pluralismo y aprovecharlo para transformar la institución en escuela donde todos(as) aprenden, ya que siempre es posible aprender algo de cada persona con la que se coincide, más aún si se forma parte del mismo equipo de trabajo.

La identidad de una institución se manifiesta en sus convicciones, valores, principios, formas de generar conocimientos y disciplina, elementos que en conjunto impregnan el ambiente y el quehacer educativo como responsabilidad de todos(as). Dentro de la comunidad educativa cada uno(a) es importante, aunque no indispensable.

Con la certeza de que el Dios de la vida, amor y misericordia realiza maravillas a través de quienes educan en su nombre y se manifiesta en el anhelo de un mundo más humano, es estimulante continuar sembrando los valores del Reino en educación, a través del testimonio institucional y personal, de la palabra y de la presencia pedagógica que acompaña y deja libre, que ama y confía.

## Referencias Bibliográficas

ANTÚNEZ, Serafín (1993) *Claves para la organización de centros escolares*, Barcelona: ICE/Horsori

ARIAS, Fidios Gerardo (2010) *El proyecto de investigación. Guía para su elaboración*, Caracas: Texto.

CAMARENA, Yuren (1998) *Leyes, teorías y modelos*, México: Trillas

CASANOVA, Ma. Antonia (1999) *Manual de evaluación educativa*, Madrid: Editorial La Muralla S.A.

CERVANTES, Edilberto (1998) *Una cultura de calidad en la escuela. Liderazgo para el cambio educativo*, Monterrey: Ediciones Castillo.

DUART, Josep M. (1999) *Gestión ética de las organizaciones y la transmisión de los valores*, Barcelona: Paidós.

ELIZONDO HUERTA, Aurora. (2003) *La nueva escuela. Dirección, Liderazgo y gestión escolar*, México: Paidós

FIERRO, Cecilia y Bertha et. al. (1999) *Transformando la práctica docente: una propuesta basada en la investigación acción*, Madrid: Paidós Ibérica

GENTO,S, (1994) *Participación en la gestión educativa*, Madrid: Santillana

GÓMEZ, Teresa Ma. (1984) *Ideario de Educación*, Guadalajara: Documento no publicado  
HERMOSILLO, Luz Evangelina (2005) "Semilla, árbol y fruto" Historia de la Congregación de Sembradoras del Reino, Guadalajara: Documento no publicado.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto (2006) *Metodología de la investigación*, México: McGraw Hill

LATAPÍ SARRE, Pablo (2003) *El debate sobre los valores en la escuela mexicana*, México: Fondo de la Cultura Económica.

MANES, Juan Manuel (2005) *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*, Buenos Aires: Granica,

NIRENBERG, Olga Josette, et. al. (2003) *El diagnóstico: algo más que una herramienta para la programación y evaluación*, Buenos Aires: Paidós.

POZNER, Pilar (2000) *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*, Buenos Aires: UNESCO

RABELL, Teresa de Jesús y Ericka TREJO (2009) *Taller: Modelo Educativo una propuesta integral*, México: Documento no publicado.

SABALLS, Joan Teixidó (2003) *La dirección participativa. Introducción a un Modelo Directivo*, España: Groc.

SANTOS GUERRA, Miguel (1993), *Los tres vértices del triángulo: evaluación de centros, perfeccionamiento profesional y mejora de la práctica*. Universidad de Málaga, Revista Aula de innovación Educativa, No.20

SCHMELKES, Silvia (2000) *La calidad de educación y la gestión escolar*, México: SEP

SCHMELKES, Sylvia (2001) *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*, México: SEP

SCHMELKES, Sylvia (2004) *La formación de valores en la educación básica*, México: SEP

SEMBRADORAS del Reino (2007) *Manual de Procedimientos*, México: Documento no publicado.

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (2011) *Plan de Estudios 2011 Educación Básica*, México: SEP

SECRETARIA de EDUCACIÓN PÚBLICA (2009) *Un modelo de Gestión para la Supervisión Escolar*, México: SEP

## **ANEXOS.**

## ANEXO 1

### ANÁLISIS DOCUMENTAL.

#### MATRIZ DE ANÁLISIS DOCUMENTAL DEL IDEARIO EDUCATIVO Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

##### 1.- Existencia de contenidos de las diferentes dimensiones:

Existen o no contenidos:

Nombre del Documento	Histórico	Situacional	Filosófico	Pastoral	Pedagógico	De Gestión
Ideario de Educación						
Manual de Procedimientos						

##### 2.-Revisión transversal de contenidos de ambos documentos con base en los criterios de: actualización, coherencia, claridad y pertinencia:

- Ideario Educativo (IE)
- Manual de Procedimientos (MP)

Aspectos	Contenidos:	Actualización:	Coherencia:	Claridad:	Pertinencia:
Histórico:	1.- Datos Históricos.				
	2.- Fundador.				
Situacional	Ubicación geográfica				
	Contexto: Cultural, Político y Social.				
Filosófico	Características de la filosofía que sustenta nuestra tarea.				
	Lugares privilegiados para ejercer la educación.				
	3.- Ser humano que deseamos formar.				
	4.-Misión.				

	Visión				.
	Valores Institucionales.			.	
Pastoral	Teología que nos orienta.	.			
	Catequesis				
	Celebración				
	Vivencia de la fe, (solidaridad, grupos juveniles, pastoral vocacional)				
Pedagógico	Corrientes pedagógicas que marcan rumbo. Métodos y procedimientos				
	Rol del alumno y del docente			.	.
	Trabajo Colaborativo			.	
	Disciplina	.			
	Fin de la Educación que impartimos.	.			
GESTIÓN	Distribución del trabajo – funciones.				
	Gestión de Recursos Humanos: Selección, contratación, capacitación y desarrollo de RRHH.				
	Planeación (instrumentos de planeación: estratégica y operativa).			.	
	Clima Escolar				
	Marco Legal (obligaciones legales contraídas por las instituciones).	.			
	Gestión de recursos financieros y materiales.				

**ANEXO 2.****GUÍA DE ENTREVISTA PARA HERMANAS DIRECTORAS.**

Buenos días hermana.

Gracias por tu entrega generosa a favor de los niños(as) y jóvenes que asisten al colegio que tú coordinas. La presente entrevista tiene la finalidad de obtener información sobre el conocimiento y aplicación de documentos referentes a Educación, propios de nuestra Congregación de HCJS, como es el Ideario de Educación y conocer si existe la necesidad de definir un Modelo Educativo para nuestras Instituciones. Te pido contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Pudiste dar seguimiento a los proyectos iniciados por tu antecesora? ¿Por qué?
2. ¿Qué tipo de ambiente escolar percibiste? ¿A qué crees que debía?
3. ¿Consideras que ha mejorado? ¿En qué?
4. ¿Cuáles consideras que son los rasgos de la pedagogía aplicada en tu colegio?
5. ¿Esta pedagogía es coherente con lo que pide nuestro Ideario? ¿Por qué?
6. ¿Cómo se realiza en tu colegio la pastoral escolar, en cada uno de sus elementos? (catequesis, celebración, vivencia de la fe, solidaridad, grupos juveniles, pastoral vocacional). Si te es más fácil puedes dar ejemplos.
7. ¿Se ha dado a conocer a la comunidad educativa la existencia de algún documento de carácter institucional que marque el rumbo de los colegios de nuestra Congregación? ¿Cuál? ¿Cómo lo llevan a la práctica?



8. ¿Consideras necesario actualizar los documentos de educación que tenemos como Congregación e integrarlos en uno sólo que unifique nuestras prácticas y de identidad a los colegios de las HCJS?
9. ¿Qué beneficio le encuentras?

**ANEXO 3.****CUESTIONARIO ABIERTO PARA MAESTRAS RELIGIOSAS.**

Estimada hermana:

Gracias por tu entrega generosa a favor de los niños(as) y jóvenes que asisten al colegio en donde construyes el Reino. El presente cuestionario tiene la finalidad de obtener información sobre el conocimiento y aplicación de documentos referentes a Educación, propios de nuestra Congregación, como es el Ideario de Educación y conocer si existe la necesidad de definir un Modelo Educativo para nuestras Instituciones.

Responde las siguientes cuestiones:

1. ¿Qué tipo de ambiente escolar percibes en el colegio que prestas tu servicio? ¿A qué crees que debe?
2. ¿Por qué crees que los padres de familia traen a sus hijos a este colegio?
3. ¿Cuáles valores distinguen este centro educativo?
4. ¿Cuáles consideras que son los rasgos de la pedagogía aplicada en tu colegio?
5. ¿Crees que esta pedagogía es congruente con lo que pide nuestro Ideario?  
¿Por qué?
6. Da un ejemplo de cómo se realizan: la catequesis, la celebración, la vivencia de la fe, la solidaridad, en tu Institución, como elementos de la pastoral escolar?

7. ¿Cómo parte de la misión como colegio católico se han creado o promovido grupos juveniles y/o de pastoral vocacional? Si la respuesta es positiva, ¿cómo? Y si es no, ¿por qué?
8. ¿Se ha dado a conocer a la comunidad educativa la existencia de algún documento de carácter institucional que marque el rumbo de nuestros colegios? ¿Cuál? ¿Cómo lo lleva a la práctica?
9. ¿Ves necesario actualizar los documentos de educación que tenemos como Congregación e integrarlos en uno sólo que unifique nuestras prácticas y dé identidad a los colegios de las HCJS?
10. ¿Qué beneficio visualizas si se logra?

Gracias por tu colaboración.

**ANEXO 4.****CUESTIONARIO DE PREGUNTAS ABIERTAS PARA MAESTROS(AS)  
COLABORADORES.**

Estimado(a) maestro(a):

El objetivo del presente cuestionario es obtener información sobre el conocimiento y aplicación de documentos propios de la Educación impartida por las HCJS.

Responde las siguientes cuestiones:

1. ¿Cuánto tiempo de experiencia docente tienes en esta Institución o en otra de esta Congregación?
2. ¿Cómo se llama la Congregación que es responsable de este colegio?
3. ¿Cuáles son las características más sobresalientes del Colegio en que colaboras?
4. ¿Qué razón tienen los padres de familia para elegir este colegio?
5. ¿Cuáles consideras los valores que distinguen este centro educativo?
6. ¿Qué distingue a nuestros alumnos, del resto de niños(as) y jóvenes?
7. ¿Cuál es nuestro compromiso con la sociedad, como Escuela Católica?
8. ¿Por qué son valorados nuestros ex - alumnos, en las Instituciones posteriores a las que se incorporan?
9. ¿Qué rasgos son propios de la pedagogía que emplean los docentes en tu colegio?

10. ¿Qué documentos de carácter institucional de los colegios de las HCJS, conoces?
11. ¿Qué te ha sido más útil de ellos en la práctica?

Gracias por tu colaboración

## ANEXO 5.

### UNA PARTE DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL.

#### MATRIZ DE ANALISIS:

##### 1.- Existencia de contenidos de las diferentes dimensiones:

Nombre del Documento	Existen o no contenidos de:					
	Históricos	Situacional	Filosófico	Pastoral	Pedagógico	Organizacional o de Gestión
Ideario de Educación	Sí	Si	Si	Si	Si	Si
Manual de Procedimientos.	Si	Si	Si	No	Si, de forma muy breve.	Si

##### 2.-Revisión transversal de contenidos de ambos documentos en base a los criterios de:

**Actualización:** Rasgo característico que permite la vigencia de los documentos, en cuanto términos, contenidos, fines, etc., para responder eficazmente al contexto social del momento.

**Coherencia:** Grado de concordancia en el texto, a nivel interno de acuerdo a términos o vocablos utilizados y al exterior, cuidando la congruencia entre el documento y el contexto al que responde.

**Claridad:** Evitar palabras demasiado genéricas, expresiones vagas o ambiguas o cualquier tipo de generalización. Implica un estilo conciso que se esmere en

utilizar el menor número de palabras para expresar una idea con la mayor exactitud posible, densidad y no brevedad,, lo contrario sería la vaguedad, la imprecisión y el exceso de palabras..

**Pertinencia:** Es el elemento que representa su grado de adecuación entre texto y contexto actual, para dar una respuesta eficaz al momento actual.

En el cuadro siguiente se encuentra el análisis de los dos Documentos de Educación de las HCJS:

- Ideario Educativo (IE)
- Manual de Procedimientos (MP)

Aspectos Atributos	Contenidos :	Actualización :	Coherencia:	Claridad:	Pertinencia:
<b>HISTORICO</b> :	<b>1. Datos históricos</b>	IE y MP: Se encuentran con lenguaje actual. Sólo retoman los hechos de origen y están ausentes los más recientes.	IE y MP: Si existe pues relatan los mismos hechos reales en los dos documentos. Las palabras clave: Congregación, revolución cristera, carisma, Reino.	IE y MP: Si hay claridad, pues el texto es preciso, un poco más abundante en el Ideario.	IE: Existe selección de vocablos significativos y el texto describe adecuadamente el momento de origen y los primeros años, ayudando con ello a la comprensión del hoy en base del origen.